

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Evaluating Employee Recruitment and Selection in a Selected Organization

Student: Sabina Kulhánková

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, Csc.

Ostrava 2017

Zadání bakalářské práce

Student:

Sabina Kulhánková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Posouzení získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluating Employee Recruitment and Selection in a Selected Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam doporučené literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

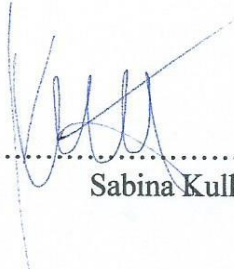
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 4.5.2014


.....
Sabina Kulhánková

Tímto bych ráda poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za cenné rady a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Zároveň bych také chtěla poděkovat společnosti Pouba, a.s. za ochotu a poskytnutí informací o procesu získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti pro zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Proces získávání a výběru pracovníků	7
3	Definování požadavků	8
3.1	Specifikace pracovního místa	8
3.2	Zvážení alternativ	9
4	Získávání pracovníků.....	10
4.1	Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	10
4.2	Získávání pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů.....	11
4.2.1	Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	12
4.2.2	Získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	13
4.3	Volba metody získání pracovníka	14
4.4	Hodnocení efektivnosti metod získávání.....	19
5	Výběr zaměstnanců	19
5.1	Fáze výběru pracovníků.....	20
5.2	Metody výběru pracovníků.....	21
5.2.1	Analýza dokumentace uchazečů	22
5.2.2	Výběrový rozhovor	23
5.2.3	Testy pracovní způsobilosti.....	27
5.2.4	Assesment centre.....	27
5.2.5	Přijetí pracovníka na zkušební dobu	28
5.2.6	Grafologie.....	28
5.2.7	Kamerové zkoušky	28
5.3	Závěrečný výběr osob.....	29
5.4	Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců	29
5.5	Právní hledisko zabezpečování pracovníků.....	30

5.6	Psychologické hledisko zabezpečování pracovníků	31
5.7	Shrnutí	31
6	Charakteristika společnosti	32
6.1	Zaměstnanci	34
6.1.1	Organizační struktura společnosti	35
6.1.2	Zaměstnanci podle pohlaví	36
6.1.3	Věková struktura zaměstnanců	37
6.1.4	Vzdělanostní struktura zaměstnanců	38
7	Analýza získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Pouba, a.s.	39
7.1	Specifikace pracovního místa	39
7.2	Zvážení alternativ	40
7.3	Získávání zaměstnanců	40
7.3.1	Metody získávání pracovníků ve společnosti Pouba, a.s.	40
7.4	Výběr zaměstnanců	41
7.4.1	Fáze výběru pracovníků	42
7.4.2	Metody výběru zaměstnanců	42
8	Dotazníkové šetření	44
9	Návrhy a doporučení	54
10	Závěr	58
11	Seznam použité literatury	59
12	Seznam zkratk	62
	Seznam grafů	63
	Seznam obrázků	64
	Seznam příloh	66

1 Úvod

Téma této bakalářské práce je zaměřeno na proces získávání a výběru zaměstnanců. Již známý český podnikatel Tomáš Baťa prohlásil a realizoval myšlenku, že „správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje“. Na proces získávání a výběru zaměstnanců by každá firma měla klást velký důraz, protože úspěch a růst firmy závisí do značné míry na lidech, kteří v ní a pro ni pracují. Všechny ostatní zdroje, jako nemovitosti, vybavení, kapitál, výrobní a distribuční prostředky, i marketingové nástroje, jsou poměrně snadno dostupné, ale to, co z toho všeho udělá prosperující firmu je až kvalita lidí, kteří je budou obsluhovat. Firma by také měla brát na zřetel, že získávání zaměstnanců, zorganizování a realizování přijímacích pohovorů a zaučení nových zaměstnanců zabere mnoho času i finančních prostředků. Takže pokud bude proces získávání a výběru zaměstnanců kvalitní a úspěšný, pak se vyberou i kvalitní a schopní zaměstnanci a úspěch bude v podstatě zaručen, čímž se finanční i časová investice firmě vrátí. Naopak, pokud organizace vybere nekvalitního zaměstnance, nemusí dosahovat požadovaných výsledků a dokonce může být ovlivněn celý její chod. Najít a udržet si vhodné a schopné zaměstnance je klíčová podnikatelská činnost.

Cílem této bakalářské práce je popsat a zanalyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti Pouba, a.s. a následně ho porovnat s teoretickými poznatky z první části bakalářské práce a v případě zjištění problémů navrhnout doporučení k řešení těchto problémů a následné předání tohoto doporučení společnosti Pouba, a. s.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část.

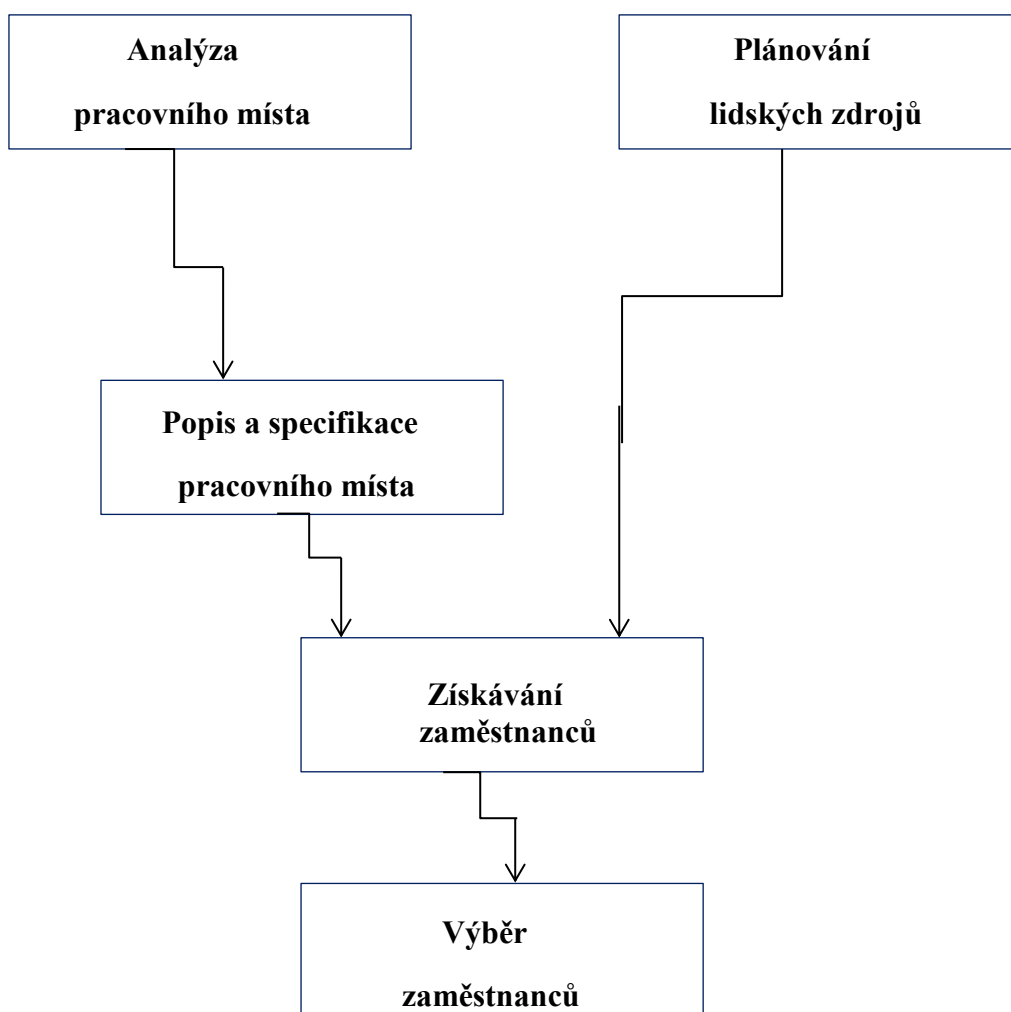
V teoretické části je nastíněna teorie získávání a výběru zaměstnanců, přičemž je zde na základě odborné literatury popisován proces získávání a výběru zaměstnanců, zdroje, ze kterých lze zaměstnance získat, metody a kritéria, na jejichž základě lze zaměstnance vybrat.

Praktická část je rozdělena na dílčí kapitoly. První část praktické části představuje společnost Pouba, a.s., kdy mi v této společnosti umožnili vypracovat mou bakalářskou práci a velmi ochotně mi poskytli všechny potřebné materiály, rozhovory a konzultace. Druhá část této práce je zaměřena na popis analýzy současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Pouba, a. s. na základě společností zjištěných informací. Třetí část je věnována dotazníkovému šetření. V závěru jsou na základě této analýzy a dotazníkového šetření uvedena doporučení k řešení zjištěných problémů.

2 Proces získávání a výběru pracovníků

Hlavním cílem procesu získávání a výběru zaměstnanců je získání tolik odpovídajících, kvalifikovaných a kvalitních pracovníků, kolik podnik potřebuje, a současně vynaložit co nejnížší náklady.

Bláha (2013) poukazuje na to, že by měly být v procesu zabezpečování pracovníků dodrženy tyto kroky:



Obrázek 2.1 Proces zabezpečování pracovníků

Zdroj: BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

Lochmannová (2016) shrnuje získávání a výběr zaměstnanců do tří fází:

- a) **definování požadavků** – analýza práce, popis a specifikace pracovního místa, stanovení požadavků a podmínek zaměstnání,
- b) **přilákání uchazečů** – analýza různých zdrojů uchazečů jak uvnitř podniku, tak i mimo něj, zvolení metod, stanovení nákladů a časového horizontu,
- c) **vybírání uchazečů** – zahrnuje činnosti od třídění žádosti, přes realizaci pohovorů, testování, hodnocení uchazečů až po samotné nabídky zaměstnání a přípravu pracovní smlouvy.

Dvořáková (2007) udává jako poslední fázi procesu získávání a výběru zaměstnanců hodnocení efektivnosti tohoto procesu (Lochmannová, 2016; Armstrong, 2007; Dvořáková, 2007).

3 Definování požadavků

3.1 Specifikace pracovního místa

Dle Armstronga (2007, str. 277) „pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa.“ Specifikace pracovního místa, která stanovuje, co má umět pracovník na daném místě, je odvozena z popisu pracovního místa, který obsahuje popis toho, co „dělá“, neboli co je náplní práce pracovníka na daném místě. Shromažďuje informace o práci, o podmínkách a požadavcích na daném pracovním místě. Tyto informace jsou velmi důležité pro rozhodování o:

- výběru segmentu pracovního trhu,
- metodách oslovení,
- kritériích výběru vhodných kandidátů,
- rozvržení časového harmonogramu výběru,
- nákladech spojených s výběrem pracovníka.

Hlavní z těchto informací jsou pak promítnuty do inzerátu pro danou pracovní pozici, na jehož základě se potenciální uchazeči rozhodují, zda o práci projeví zájem či nikoliv.

Armstrong (2010) sestavuje specifikaci požadavků na pracovníka podle následujících bodů:

- **Odborné schopnosti** – stanovení, co daný uchazeč musí znát a být schopen dělat,

- **Požadavky na chování a postoje** – při stanovení těchto požadavků je možno vycházet z informací požadavků na pracovní místo (jaké postoje napomohou k úspěšnému výkonu),
- **Odborná příprava a výcvik** – požadovaná odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat,
- **Zkušenosti, praxe,**
- **Zvláštní požadavky** – požadují se tam, kde úkolem pracovníka bude uspět v určitých oblastech,
- **Vhodnost pro organizaci** – podniková kultura a schopnost uchazeče se jí přizpůsobit,
- **Další požadavky** – např. cestování, neobvyklá pracovní doba,
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – rozsah, ve kterém má organizace možnost splnit očekávání uchazečů.

Při stanovení těchto požadavků by se organizace měla vyhnout nadhodnoceným a přemrštěným požadavkům, které můžou odradit vhodné uchazeče a naopak inzerát s příliš neurčitými požadavky pak může oslovit i uchazeče s nedostatečnými dovednostmi a znalostmi (Armstrong, 2010; Žufan, 2012; Lochmannová, 2016).

3.2 Zvážení alternativ

V zájmu snižování nákladů práce by ještě před přijetím nového pracovníka organizace měla zvážit, zda není možné realizovat nějakou vhodnější alternativu, a to např.:

- zrušení pracovního místa,
- rozdělení práce mezi jiné pracovníky,
- přesčasy,
- částečný úvazek,
- dočasný pracovní poměr,
- dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce.

Pokud organizace dospěje k závěru, že potřebuje pracovníka na plný úvazek (případně na částečný úvazek nebo dočasný pracovní poměr), pokračuje v procesu získávání pracovníků (Koubek, 2007).

4 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je jedna z nejdůležitějších personálních činností, jejichž hlavním úkolem je s přiměřenými náklady a včas zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a administrativním zajištění všech těchto možností. Procesu získávání zaměstnanců by se ve firmě nemělo přikládat méně pozornosti než procesu výběru zaměstnanců, protože získáváním se vytváří soubor uchazečů, kteří následně podstupují výběr. Proces získávání zaměstnanců by se měl dle Hroníka (2007) vést zásadou 3E - efektivní, etický a ekonomický. Efektivitou se zde rozumí efektivní vynaložení zdrojů na získání zaměstnance. Etičnost spočívá v získávání zaměstnanců nejen v souladu se zákony, ale navíc i v respektování základních etických postupů v tomto procesu. Ekonomičnost znamená, že organizace chce za vynaložené finanční prostředky získat kvalitního zaměstnance, který bude zvyšovat její hodnotu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Koubek, 2015; Hroník, 2007).

4.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Jak na naši nabídku práce budou potenciální uchazeči reagovat, záleží na vnitřních a vnějších okolnostech. Je vhodné se těmito okolnostmi zabývat, jelikož v opačném případě by se ignorace těchto podmínek mohla vymstít.

Vnitřní podmínky souvisí buď se samotným konkrétním místem, nebo se samotnou organizací, která dané zaměstnání nabízí.

a) Jedná-li se o příslušné pracovní místo, pak zde hrají důležitou roli především následující podmínky:

- charakter práce,
- postavení v hierarchii funkcí organizace,
- požadavky na pracovníka (schopnosti, kvalifikace, vzdělání, aj.),
- rozsah kompetencí,
- místo výkonu práce,
- pracovní doba,
- pracovní podmínky (pracovní prostředí, odměny, zvláštní zaměstnanecké výhody),

- struktura práce a pracovní doby.

b) Jde-li o podmínky související s organizací, mohou to být:

- prestiž organizace,
- pověst organizace,
- úspěšnost organizace,
- umístění organizace a životní prostředí v okolí,
- péče o pracovní prostředí,
- péče o současné zaměstnance a jejich rodiny,
- systém odměňování v porovnání s jinými organizacemi,
- motivace zaměstnanců,
- možnosti personálního rozvoje.

Mezi nejzávažnější vnější podmínky získávání pracovníků pak patří:

- demografické podmínky (mobilita obyvatelstva ovlivňuje kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce) ,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky (proměnlivá hodnotová orientace lidí),
- technologické podmínky (např. přizpůsobování se nové technice),
- sídelní podmínky (preferenze určitého typu území),
- politicko–legislativní podmínky (např. nařízení zaměstnávání určitých osob, rovnoprávnost zájemců o práci, ovlivnění zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku, apod.) (Stýblo, 2003; Koubek, 2015).

4.2 Získávání pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů

Jakmile organizace identifikovala a specifikovala volné pracovní místo a sestavila profil ideálního kandidáta, pak další otázkou je, zda lze tyto ideální kandidáty získat uvnitř organizace, a to z vnitřních zdrojů (prostřednictvím přerozdělení práce mezi současnými zaměstnanci, povýšením nebo rozvojem stávajících zaměstnanců), nebo zda bude nutný externí výběr, tzn. za pomoci vnějších zdrojů (využitím volných míst na trhu práce, využitím služeb zprostředkovatelských agentur, z univerzit a škol) nebo případně kombinací obou těchto možností. Získávání pracovníků, ať už z vnitřních nebo vnějších zdrojů, má svá

pozitiva i negativa. Proto je vždy třeba zodpovědně zvážit, co je pro firmu důležitější (Lochmannová, 2016; Wilton, 2013).

Personalista by měl zvážit termín zveřejnění nabídky zaměstnání, termín uzávěrky žádostí, termín výběrového řízení, termín oznámení rozhodnutí všem uchazečům, termín nástupu a délku zkušební doby (Lochmannová, 2016; Dvořáková, 2007).

4.2.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Koubek (2007) i Armstrong (2007) tvrdí, že nejprve bychom se měli zaměřit dovnitř organizace – na své vlastní zaměstnance ve firmě. Koubek (2007) odkazuje na zodpovězení těchto otázek:

- Neuvolňuje se někde ve firmě vhodný pracovník v důsledku zavedené produktivnější techniky, v důsledku ukončení nějaké části výrobního programu nebo v důsledku organizačních změn?
- Není ve firmě pracovník, který mezitím získal zkušenosti, osvědčil se nebo zvýšil kvalifikaci k tomu, aby mohl vykonávat práci na volném pracovním místě, a jehož schopnosti nejsou na dosavadním pracovním místě dostatečně využity?
- Nejsou ve firmě pracovníci, kteří by sami měli z nějakého důvodu zájem přejít na volné pracovní místo?

V malé firmě je menší šance, že tyto vnitřní zdroje najdeme, než ve velké firmě, ale neměla by být tato možnost ignorována.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má jak svá pozitiva, tak také negativa.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je výhodné protože:

- zaměstnavatel zná lépe uchazeče z organizace než uchazeče zvenku, zná jeho slabé a silné stránky, může lépe posoudit, zda se na dané místo uchazeč hodí nebo ne,
- uchazeč zná firmu více, orientuje se v ní, nemusí se adaptovat na práci,
- zvyšuje se loajálnost a motivovanost všech pracovníků firmy z důvodu příležitosti kariérního růstu,
- lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců (vzdělání, péče o zaměstnance, zkušenosti, rozvoj znalostí a dovedností),
- na straně zaměstnanců se posiluje jistota zaměstnání,
- zabraňuje se fluktuaci zaměstnanců (Bláha, 2013; Koubek, 2015; Kociánová, 2010; Lochmannová, 2016; Mayerová, Růžička, 2000).

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je nevýhodné z těchto důvodů:

- rivalita mezi pracovníky, která může negativně ovlivnit morálku a vztahy ve firmě,
- omezené pronikání nových podnětů (nové kontakty, nové myšlenky a přístupy) nových pracovníků,
- omezený výběr,
- nutnost obsazení pracovního místa pracovníka, který byl vybrán,
- dlouholetí pracovníci nemusí být ochotni a schopni uplatňovat jiné postupy,
- pracovníci mohou být povyšováni až na pozici, která už bude nad jejich síly a nebudou moct nabízet dostatečné znalosti, dovednosti a schopnosti (Bláha, 2013; Koubek, 2015; Kociánová, 2010; Lochmannová, 2016; Mayerová, Růžicka, 2000).

4.2.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Nabídka zaměstnání se častěji směřuje na vnější zdroje pracovních sil. Jedná se o případy, kdy jsou vyčerpány vnitřní zdroje získávání, a nebo je pro určitý druh práce vhodnější hledat pracovníka lišícího se od potenciálních uchazečů z firmy. Jsou to zejména:

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou v dosavadní práci nespokojeni nebo je naše nabídka práce zaujmula,
- absolventi škol.

Doplňkovými zdroji pracovních sil mohou pak být ženy v domácnosti, důchodci a studenti. Je zde i možnost získat pracovníky ze zahraničí, která je ale doprovázena např. náklady na získávání, získáváním pracovního povolení, problém s ubytováním, apod. Je nutné mít informace o možnostech získávání pracovníků z vnějších zdrojů a mít jasno v tom, který z vnějších zdrojů chceme svou nabídkou práce oslovit (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Lochmannová, 2016).

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

- větší možnost výběru,
- noví zaměstnanci mohou do organizace přinést nové nápady, myšlenky, názory a zkušenosti zvenčí,
- existuje větší možnost nalézt pracovníka s bohatšími zkušenostmi a širšími pracovními schopnostmi,

- nový pracovník zpravidla mívá větší pracovní nasazení,
- nový pracovník bývá na novém místě současnými pracovníky spíše uznán než povýšený spolupracovník,
- je levnější získat kvalifikované pracovníky zvenku než je vychovávat v organizaci (Bláha, 2013; Koubek, 2015; Kociánová, 2010; Lochmannová, 2016; Mayerová, Růžička, 2000).

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

- adaptace a orientace nových pracovníků je delší,
- demotivace současných pracovníků, kteří se cítili kvalifikovaní pro výkon dané práce,
- negativní vliv na vztah dosavadních pracovníků k firmě, kteří se cítili být oprávněni získat dané pracovní místo a nechápou, proč jsou preferovány vnější zdroje,
- redukuje se možnost postupu vlastních pracovníků,
- finanční náročnost,
- časová náročnost (je třeba připravit výběrové řízení, provádět pohovory, atd.),
- náročnost na odborné znalosti a dovednosti (volba metod, volba médií, formulace nabídky apod.),
- větší riziko přijetí nevhodného pracovníka (Bláha, 2013; Koubek, 2015; Kociánová, 2010; Lochmannová, 2016; Mayerová, Růžička, 2000).

4.3 Volba metody získání pracovníka

Existuje řada metod jak získat vhodného pracovníka. Metoda se odvíjí od toho, zda organizace vybere vnitřní nebo vnější zdroje získávání pracovníků, jaké jsou požadavky na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, kolik je organizace schopna investovat a jak rychle potřebuje obsadit pracovní místo. Je jen na firmě, jakou metodu si vybere. Podle Koubka (2015) volba metod musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a lákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.

- Pohled dovnitř organizace** – obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů
- Inzerce** – jedna z nejrozšířenějších metod získávání pracovníků. Inzerovat lze prostřednictvím tiskovin, rozhlasů, rádia a televize, a to v celostátních i lokálních médiích. Aby byl inzerát efektivnější, je žádoucí dodržovat tyto zásady:

- **Inzerát by měl standardně obsahovat tyto informace:**

- nadpis inzerátu (v nadpisu může být použit název práce nebo pracovního místa, výrazným typem písma),
- název organizace (organizace by neměly nabízet práci anonymně, jelikož to může v potenciálních uchazečích vyvolávat nedůvěru nebo to také může odradit uchazeče, kteří pracují u podobného zaměstnavatele a chtěli by jej změnit, ale na nabídku práce neodpoví ze strachu, že danou nabídku zaměstnání inzeruje jejich současný zaměstnavatel),
- název a charakteristika pracovního místa,
- místo, kde se bude práce vykonávat,
- podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě (pracovní místo by mělo být zajímavé, ale nemělo by se to přehánět),
- požadavky na pracovníka (nemá smysl přehánět s požadavky a naopak málokdy má význam přesně specifikovat jaké množství zkušenosti a praxe se očekává),
- pokud stojí za uvedení plat, je vhodné ho uvést (na druhou stranu formulace typu „plat přiměřený věku a zkušenostem“ nebo „plat dohodou“ právem vyvolávají v uchazečích negativní pocity a podezření),
- neměly by být uváděny jen požadavky na pracovníka, ale organizace by měla i něco nabízet, např. v případě, kdy podnik poskytuje automobil, je vhodné uvést „plus osobní automobil“,
- informace o termínu a způsobu přihlášení uchazeče (zatelefonování, písemná odezva, osobně).
- **Volba správného média.**
- **Měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu**, a to včetně formální úpravy, vhodného umístění na stránce, vhodné načasování zveřejnění nabídky zaměstnání, atd.
- **Je důležité vést si záznamy o svých inzerátech** a podrobně analyzovat efektivnost inzertní činnosti, aby si organizace usnadnila další inzerování.
- **Měla by být prováděna analýza efektivnosti inzerování** – analyzovat, který druh inzerátu je nejefektivnější pro určitý druh pracovního místa.
- **Odmítnutí uchazeči by měli být včas informováni**, aby organizaci nepoškodili pověst a negativně neovlivnili budoucí inzerování. Nejvhodnější je uchazeče informovat písemnou formou (Lochmannová, 2016; Koubek, 2015; Stýblo, 2003).

Při sestavování inzerátu organizace musí dbát na to, že Zákoník práce Zákon o zaměstnanosti výslovně definují, že právo na zaměstnání občanovi nelze odepřít z důvodu určitého pohlaví, věku, určité rasy, národnosti nebo etnické skupiny. U diskriminace určitého pohlaví je výjimka tam, kde dané zaměstnání mohou vykonávat pouze muži nebo pouze ženy. Princip rovného zacházení a zákaz diskriminace jsou obsaženy v zákoníku práce a v zákoně o zaměstnanosti (Chládková, Bukovjan, 2014).

Při volbě inzerátu si organizace může vybrat z několika typů inzerátů. Hlavními typy inzerátů jsou:

- **Standardní sloupcové**, které jsou zařazené pod příslušným záhlavím inzertní části novin nebo časopisů (např. v rubrice Volná místa). Text je umístěn mezi ostatními inzeráty, má standardní podobu, není členěn na odstavce ani odrážky. Jedná se o levné inzeráty, vhodné pro nabízení nižších funkcí,
- **Částečně nestandardní**, které jsou zařazené pod příslušným záhlavím inzertní části novin nebo časopisů. Nadpis je zvýrazněn odlišným typem písma, inzerát je členěn do odstavců s odrážkami a kolem textu je volný prostor soustřeďující pozornost. Částečně nestandardní inzeráty jsou cenově přijatelné a také mnohem efektivnější než standardní sloupcové inzeráty,
- **Plně nestandardní** bývající v individuální podobě podle návrhu inzerenta nebo specializovaného poradce. Jsou orámovány, psány libovolným písmem s libovolnou ilustrací a lze je umístit i mimo obvyklou inzertní část novin. Tyhle výhody jsou ale spojené s většími náklady. Tenhle typ inzerátu se používá pro získávání pracovníků typu manažer, technik nebo vysoce kvalifikovaný specialista.

Nevýhodou inzerce může být cena a naopak výhodou poměrně rychlé zaměření na velké množství lidí s tím, že inzerát jde za potencionálním uchazečem až do jeho soukromí (Koubek, 2015; Armstrong 2007; Kociánová 2010; Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005).

c) **Uchazeči se nabízejí podniku sami** – organizacím, které mají dobrou pověst, se uchazeči nabízejí nevyžádaně a neočekávaně sami. Tato metoda je spojena s řadou nevýhod, a to, že uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a velké množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných. Další nevýhodou je nutná stálá připravenost personalistů na neočekávané a nevyžádané nabídky, na které musí reagovat a jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby to nemělo negativní dopad na organizaci. Tento způsob také

neumožňuje dostatečnou možnost výběru a nabídky uchazečů jsou rozptýlené v čase. Výhodou této metody je ale eliminace vysokých nákladů na inzerci (Koubek, 2015; Dvořáková, 2010).

d) **E-recruitment** – organizace získává pracovníky elektronicky pomocí internetu, který je fenomén dnešní doby. Výhodou je ušetření nákladů, rychlost, oslovení většího počtu uchazečů, poskytnutí uchazečům mnohem více informací, snadnost aktualizace informací, snadnost vyplnění a následné vyhodnocení elektronické přihlášky. Nevýhodou může být velké množství nevhodných žádostí nebo nedostupnost uchazeče k internetu. E-recruitment může organizace využívat buď tak, že na svých internetových stránkách zveřejní, že nabízí pracovní místa nebo může využít pracovních portálů (práce.cz, jobs.cz, atd.) a profesních sociálních sítí, jako je LinkedIn, kterou využívají personalisté, manažeři i odborníci. Uchazeči o práci si pak buď mohou procházet různé pracovní portály a filtrovat nabídky práce podle různých kritérií (např. podle data zadání, platu, oboru, profese, typu úvazku, atd.) nebo mají možnost zaregistrovat do databáze svůj životopis. Zástupci firem pak na základě databáze těch životopisů, která je placená, vyhledávají vhodné uchazeče a následně je kontaktují (Lochmannová, 2016; Stýblo, 2003).

e) **Získávání uchazečů na středních nebo vysokých školách** – metoda podpořená aktivitami škol (možnost diskuze se stávajícími pracovníky, prezentace daných organizací, apod.).

f) **Vývěsky** – podle Koubka (2015) by vývěska měla potencionálnímu uchazeči o daném pracovním místě poskytnout všechny podstatné informace, jako jsou podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek, pracovních požadavků, a také termín, kdy a kde se mají uchazeči přihlásit. Jedná se o nenáročnou a levnou metodu, kdy jsou vývěsky umístěny na různých místech, a to buď ve vhodných prostorách ve firmě, nebo mimo ni. V organizaci jsou umístěny na frekventovaném místě s cílem oslovit stávající zaměstnance, kteří se na dané místo buď sami přihlásí, nebo místo doporučí známému. Má-li organizace zájem o pracovníky z vnějších zdrojů, umístí vývěsky mimo organizaci s přístupem pro veřejnost (Koubek, 2015; Stýblo, 2003).

g) **Doporučení současného pracovníka** – je třeba zajistit, aby pracovníci vůbec měli informace o daném uvolňovaném místě (např. intranet). Výhodou jsou nižší náklady a také předpoklad, že pracovník nedoporučí nevhodného pracovníka, protože by tím poškodil sám sebe. Zaměstnavatel by měl motivovat svého pracovníka, např. odměněním, za doporučení vhodného člověka, jelikož tato motivace zajistí, že pro firmu budou hledat vhodné uchazeče

všichni zaměstnanci. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů a možnost předávání si pracovních pozic mezi členy rodiny. Běžné je také osobní doporučení, kdy dostává organizace od profesionálních kolegů nebo známých relativně spolehlivé doporučení. Dvořáková (2007) uvádí, že z komparativních studií o metodách získávání vychází, že u této a jiných neformálnějších metod, existuje větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u formálnějších metod (Armstrong 2007; Koubek 2015; Kociánová 2010).

h) **Spolupráce s úřady práce** – existuje zde velmi značná výhoda, že je tato metoda velmi levná, jelikož úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak pro organizaci. Úřady práce také samy zajišťují informace o uchazečích a zaměstnavatel může získat příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Všechna volná místa jsou volně dostupná a zadána v elektronických databázích na stránkách ministerstva práce a sociálních věcí. Nevýhodou je omezený výběr, a to většinou osob s nižší kvalifikací (Dale 2007; Koubek, 2015).

i) **Spolupráce s personálními agenturami** – organizace předá pracovní agentuře požadavky na zaměstnance a personální agentura pak inzeruje nabídku zaměstnání na svých stránkách a na specializovaných pracovních portálech. Talenty hledá i skrze sociální síť a případné kandidáty přímo kontaktuje. Uchazeči o práci pak v případě zájmu zašlou agentuře životopis. Personalista pak zavolá vhodným uchazečům, aby ověřil jejich komunikační a jazykové schopnosti. Kandidáti, kteří po tomto hovoru vyhovují, jsou následně pozváni na osobní pohovor do agentury, kdy musí uchazeč prokázat své kompetence formou jyzakového testu, prezentací nebo skupinovým assessment centrem. Pokud se kandidát osvědčí, doporučí jej pracovní agentura dané firmě. Jak funguje zprostředkování práce přes personální agenturu. *Grafton* [online]. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/pro-uchazece/karierni-zona/rady-a-tipy/jak-funguje-zprostredkovani-prace-pres-personalni-agenturu>

j) **Letáky vkládané do poštovních schránek** – buď prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací nebo prostřednictvím najatých osob. Dražší, ale aktivnější metoda, která se dostane více méně do rukou všech potenciálních uchazečů. Metoda je ale spíše k získávání méně kvalifikovaných pracovníků a závisí na počtu letáků (Koubek 2007, 2015).

k) **Bývalí zaměstnanci** – např. oslovení zaměstnanců, se kterými byl rozvázán pracovní poměr z důvodu recese nebo zaměstnanců, kteří odešli na důchod (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

l) **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince** – potenciálními uchazeči se mohou stát i jedinci, s nimiž organizace spolupracuje na smluvní bázi, významné osoby v oboru, apod. Některé organizace účelně monitorují odborný tisk, zúčastňuje se odborných setkání, získává informace o vhodných odbornících a v případě potřeby je pak osloví. Přímé oslovení má značné výhody jako ušetření za inzerování a že oslovení lidé jsou vhodní z odborných i osobnostních charakteristik. Nevýhodou je zde možnost zhoršení vztahů se současnými pracovníky (Koubek 2015; Kociánová 2010).

4.4 Hodnocení efektivnosti metod získávání

K hodnocení efektivnosti metod získávání se organizace může zaměřit a hodnotit náklady na získání jednoho zaměstnance, počet žádostí, časový horizont, délku pracovního poměru, pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po nástupu do práce (Dvořáková, 2007).

5 Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků, v němž se vyberou ti, kteří pravděpodobně nejlépe vyhovují organizaci, těsně navazuje na získávání pracovníků, které by mělo přilákat dostatečné množství uchazečů. Správný postup při výběru zaměstnanců je klíčem k úspěchu firmy, jelikož chyba při výběru může způsobit, že organizace nebude schopna dosahovat očekávaných výsledků nebo dokonce zkrachuje. Dle Tracyho (2015) čím méně času organizace věnuje výběru zaměstnanců, tím více ji zbyde na litování a také zmiňuje jedno pravidlo personalistiky, které zní: „Přijímej pomalu, propouštěj rychle.“, což v podstatě poukazuje na to, aby si organizace vyhradila dostatek času na výběr a jakmile zjistí, že ve výběru zachybovala, měla by okamžitě danému zaměstnanci přidělit jinou práci nebo ji propustit. Špatný výběr je pro firmu drahou záležitostí. Pokud je vybrán nevhodný zaměstnanec, stojí to firmu přímé i nepřímé náklady jako jsou čas ztracený při pohovorech s nevhodným uchazečem, zaškolování, čas ostatních zaměstnanců, kteří se ho snažili zapojit do pracovního procesu, čas zaměstnanců vně i uvnitř firmy, kteří uchazeče přijmuli, plat zaměstnanci, čas a energii.

Dle Koubka (2015, str. 166) „je úkolem výběru pracovníků rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným

změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ V definici Koubka je kladen důraz na slovo „pravděpodobně“, jelikož žádná metoda nemůže organizaci jistě zaručit výběr toho skutečně nejlepšího pracovníka.

Výběr je vždy oboustranný proces, setkávají se tedy dvě strany – organizace, která vybírá pracovníka a potenciální zaměstnanci se svou nabídkou práce, kteří vybírají organizaci. Strany by se měly vzájemně seznámit o svých očekáváních, aby mohly posoudit, zda a nakolik si vyhovují. Zda se tyto strany shodnou, záleží na aktuálním stavu na trhu práce a načasování. Jak již bylo výše v definici výběru pracovníků zmíněno, Koubek (2015) před výběrem pracovníků poukazuje na tzv. předvýběr, který má za cíl zredukovat počet uchazečů. V předvýběru se všichni uchazeči na základě porovnání jejich způsobilosti s kritérii specifikace dané práce začlení do tří skupin:

- 1) **Velmi vhodní** – uchazeči, kteří jsou přizváni k pracovnímu pohovoru,
- 2) **Vhodní** – uchazeči jsou pozváni k pohovoru v případě potřeby, např. když ve skupině velmi vhodných uchazečů je nedostatečný počet. Je zde také možnost jim napsat tzv. rezervační dopis s omluvou že tentokrát je není možné přijmout, ale příště, že je organizace s nabídkou o práci osloví sama, případě s požádáním o vyjádření, zda by měli o práci v budoucnu zájem,
- 3) **Nevhodní** – žádost těchto uchazečů je zamítnuta, jelikož daným požadavkům neodpovídá. Tito uchazeči by měli být včas, slušně a zdvořile informováni odmítavým dopisem s poděkováním za zájem o práci. Tento dopis by měl obsahovat úplný titul a adresu uchazeče, poděkování za zájem o práci, ocenění kvalifikace, důvod, proč nebyl uchazeč pozván k pohovoru a měl by být zakončen s přáním úspěchu v budoucnosti a originálním podpisem perem s odlišnou barvou inkoustu než je barva tisku.

V průběhu výběru je nutné shromáždit co nejvíce informací o uchazeči, ohodnotit získané informace, odhadnout uchazeče, předvídat jeho pracovní výkon a poskytnout zájemcům informace o daném pracovním místě (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

5.1 Fáze výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků se dělí na dvě fáze – předběžná a vyhodnocovací fáze.

- a) **Předběžná fáze** – vyznačuje se potřebou organizace obsadit volné pracovní místo, která je spjata se třemi kroky:

- 1) Jasná a podrobná specifikace daného pracovního místa a jeho pracovních podmínek,
- 2) Stanovení potřebné kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních charakteristik uchazeče,
- 3) Konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, schopností a dovedností uchazeče. Navazuje na druhý krok. Z této konkrétní specifikace se vytváří nabídka zaměstnání a je podkladem pro výběr nejvhodnějšího uchazeče.

b) **Vyhodnocovací fáze** – realizuje se až po jistém časovém odstupu, který slouží k získání dostatečného počtu potenciálních uchazečů. Je tvořena několika kroky, ale závisí na okolnostech (povaha pracovního místa, kvalifikovanost práce, množství uchazečů, apod.), zda organizace všechny tyto kroky podstoupí. Ve vyhodnocovací fázi se zkoumají dokumenty předložené uchazečem, vedou se pohovory, testují se uchazeči prostřednictvím assessment centra a testů pracovních způsobilostí, zkoumají se reference, pokud je potřeba, tak se také realizují lékařské vyšetření a nakonec se rozhoduje o výběru a následně se informují uchazeči o rozhodnutí.

V této fázi může organizace využít kompenzační postup, kdy uchazeči podstoupí všechny kroky, nebo vyřazovací postup, kdy po každém kroku vyřadí ty, jejichž výsledky nebyly příznivé. Stále častěji je v organizacích uplatňován hybridní postup, při kterém část postupu má vyřazovací a část kompenzační charakter. Ke kompenzační části se vztahují testy osobnosti, které nejsou příliš spolehlivé a výběrový pohovor. (Koubek, 2015)

5.2 Metody výběru pracovníků

Pro výběr pracovníků lze využít řadu metod:

- **Analýza dokumentace uchazečů**
 - Životopis a motivační dopis
 - Dotazník
 - Reference
 - Lékařské vyšetření
- **Výběrový rozhovor**
- **Testy pracovní způsobilosti**

- Testy inteligence
- Testy schopností
- Testy znalostí a dovedností
- Testy osobnosti
- Skupinové metody výběru pracovníků
- **Assessment centra**
- **Přijetí pracovníka na zkušební dobu**
- **Grafologie**
- **Kamerové zkoušky**

5.2.1 Analýza dokumentace uchazečů

○ Životopis požaduje každá organizace, která se následně při jeho posuzování prioritně zaměřuje na dosažené vzdělání a praxi. Dle Dvořákové (2007) lze také z životopisu vyčíst, jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele, zda lze v těchto změnách vysledovat cílevědomost, zda ukončil zahájené studium, jak dlouho trvaly jeho přechozí pracovní poměry, jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích, zda byl uchazeč povýšen nebo převeden na nižší funkci, zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání uchazeče časové rezervy, zda byly předchozí pracovní poměry ukončeny v nezvyklém termínu a také zda se shodují časové údaje uvedené v životopisech s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.

Při získávání pracovníků organizace může vyžadovat tři typy životopisů:

- 1) **Volný životopis** – sestavení tohoto životopisu je na kreativitě uchazeče, který ho většinou formuluje tak, aby vynikla jeho způsobilost pro danou práci a jeho pozitivní charakteristiky a zároveň aby neodhalil některé skutečnosti, které by pro něj mohly být nepříznivé. Nevýhodou je, že posuzovatel nemá možnost bezprostředně mezi sebou uchazeče porovnávat. Na druhou stranu výhoda je, že posuzovatel může posoudit formulační schopnosti uchazeče a jeho schopnost argumentovat ve svůj prospěch.
- 2) **Polostrukturovaný životopis** – uchazeči je přibližně sděleno, co by mělo být v životopise obsaženo (zpravidla vzdělání a praxe) a dále je na uchazeči, čím tyto informace obohatí. Základní požadované informace zajišťují porovnatelnost a posouzení uchazečovy způsobilosti.
- 3) **Strukturovaný životopis** – uchazeč obdrží podrobné instrukce, co a v jakém pořadí má být v životopise uvedeno. Výhoda je, že životopisné informace všech uchazečů mají standardní podobu, která zjednodušuje vyhledávání informací a porovnávání uchazečů

navzájem. Organizace ale musí strukturovanému životopisu zvolit strukturu a seznámit s ní uchazeče, případně mu sdělit, kde může formulář tohoto životopisu najít (Koubek, 2015).

- **Motivační dopis** je součástí životopisu, který by měl prezentovat zájem uchazeče a zdůvodnění, proč by zrovna on měl získat dané pracovní místo. Forma motivačního dopisu by u posuzovatele měla vzbudit pozornost (Dvořáková, 2010).

- **Reference**

Značnou nevýhodou referencí je fakt, že organizace nezná povahu vztahu mezi daným uchazečem a osobou, která referenci poskytla a také, že reference jsou pouze subjektivní názor určitého člověka, který může být ovlivněn různými faktory. Je nutný souhlas uchazeče při podávání informací o něm bývalým zaměstnavatelem (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005).

- **Lékařské vyšetření** – používá se těch v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Tato metoda je stále více vnímaná jako diskriminace (Armstrong, 2010).

5.2.2 Výběrový rozhovor

Nejpoužívanější a dle většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější metoda výběru pracovníků. Musí však být řádně připraven. Koubek (2015) vedle obecného cíle, který spočívá v posouzení, zda se uchazeč na dané pracovní místo hodí, poukazuje také na další hlavní cíle:

- doplnit podrobnější a konkrétnější informace o uchazeči,
- sdělit uchazeči informace o organizaci a práci v ní, aby měl uchazeč reálné informace,
- posoudit osobnost uchazeče,
- vytvořit přátelský vztah mezi uchazečem a organizací a vzbudit v uchazečovi dojem, že je posuzován spravedlivě.

Dle Armstronga (2010) by měl výběrový rozhovor podat odpovědi na tři otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci?
- Jak zapadne uchazeč do organizace?

Při snaze vybrat z uchazečů nejlepšího zaměstnance je důležité vyvarovat se těchto častých hodnotitelských chyb:

- **Haló efekt** - předpoklady uchazeče jsou tolik výrazné, že zastiňují nedostatečné předpoklady v jiných oblastech.
- **Předsudky** – hodnotitelé by se měli rozhodovat na základě schopností a zkušeností uchazeče, nikoliv na základě předsudků.
- **Rychlé úsudky** – tazatelé by si neměli o uchazeči dělat rychlý úsudek.
- **Efekt zrcadla** – jde o chybu, kdy tazatelé hodnotí lépe ty uchazeče, kteří se mu nějakým způsobem podobají.
- **Pokládání mnoho uzavřených otázek** – tazatelé kladou při rozhovoru příliš mnoho uzavřených otázek, čímž nezískají velké množství informací.
- **Efekt kontrastu**- tato chyba je následkem nekvalitního výkonu prvního uchazeče a nadhodnocení uchazeče následujícího. Jelikož byl první výkon na nízké úrovni a druhý byl kvalitnější, dochází k velkému rozdílu.
- **Sugestivní otázky** – tyto otázky vyjadřují určitý postoj tazatele k tomu, na co se ptá (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

Výběrový rozhovor můžeme rozdělit podle počtu účastníků, a to jak na straně účastníků, tak na straně uchazečů.

- **Individuální pohovor** – metoda kontaktu pouze mezi tazatelem a uchazečem. Nevýhoda tohoto typu rozhovoru se jeví v nebezpečí chybného nebo povrchního posouzení pouze jednoho tazatele, což se v praxi může eliminovat sérií individuálních rozhovorů jednoho uchazeče s různými členy podniku.
- **Pohovorové panely** – metoda, kdy se sejdou dva nebo více posuzovatelé (nejčastěji personalista a potenciální nadřízený uchazeče), kteří vedou rozhovor s jedním uchazečem. Výhodou panelu je možná diskuze posuzovatelů o chování uchazeče během rozhovoru.
- **Výběrová komise** – oficiálnější, větší pohovorový panel, který je pověřen orgány podniku. Umožňuje různým lidem poznat uchazeče a porovnat si navzájem své postřehy. Značnou nevýhodou je sklon členů komise pokládat neplánované a náhodné otázky, možnost zkreslení a ovlivnění předsudky dominujících členů a tendence náklony komise k výřečnějším uchazečům, kvůli které mohou přehlédnout některé slabiny uchazečů.
- **Skupinový pohovor** – na jedné straně více uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Realizuje se spíše pro posouzení dílčích skutečností (především chování

uchazeče ve skupině). Sice je zde výhoda ušetření času, ale převažují nevýhody, které spočívají v nemožnosti komplexního posouzení každého uchazeče, v příležitosti uchazečů vyhnout se pozornosti, v náročnosti na připravenost, schopnost a hlavně pozornost posuzovatele (Kociánová 2010; Koubek, 2015; Armstrong, 2010).

Dále se pohovory člení podle obsahu a průběhu:

- **Nestrukturovaný pohovor** – vyznačuje se improvizací bez přípravy, kdy obsah, postup i časový rámec jsou vytvářeny až v průběhu pohovoru a cíle pohovoru bývají naplánované buď jen rámcově, nebo vůbec. Tenhle typ rozhovoru negarantuje porovnatelnost uchazečů a řízení rozhovoru k jeho cíli. Tazatel může obdržet relevantní informace o tazateli, často umožňuje přejít k otázkám, které jsou leckdy osobní.
- **Strukturovaný pohovor** – předem připravený pohovor se seznamem otázek, podle kterého tazatel vede pohovor. Otázky jsou sestaveny na základě analýzy práce a specifikace pracovního místa. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější. Výhodou je, že tento typ pohovoru umožňuje tazateli porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005; Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).
- **Polostrukturovaný pohovor** – spojení výhod a eliminace nevýhod nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru. Realizuje se podle připravených okruhů otázek, které tazatel rozšiřuje podle potřeby v průběhu rozhovoru. Je náročný na schopnosti posuzovatelů a je třeba podrobného proškolení (Koubek 2015; Kociánová 2010).

Zahájení a ukončení pohovoru

Je důležité, aby uchazeč procházel pohovorem hladce, aby neustále neměl strach z prostředí a z toho, co bude následovat. Aby uchazeč poskytoval na pohovoru upřímné, otevřené a přirozené informace, je žádoucí zahájit pohovor tak, aby se uchazeč cítil přirozeně a dobře. Také by měl uchazeč mít pocit, že se může kdykoliv na cokoliv ptát. Tazatel by měl taky brát na zřetel, že velmi kvalitní uchazeči mohou mít více nabídek zaměstnání. Clegg (2005) při zahájení pohovoru doporučuje, aby tazatel podal uchazeči ruku a usmál se, představil se a sdělil uchazeči, jaká je jeho role, dále aby uchazeči oznámil, jaký bude průběh, aby neusazoval uchazeče do nepohodlného křesla nebo do mnohem nižšího a také aby iniciativně nabídnul sklenici vody, kávy nebo čaje.

V závěrečné fázi pohovoru je na místě zeptat se uchazeče, zda by v zájmu své žádosti o zaměstnání chtěl ještě něco doplnit, poděkovat mu a informovat ho o další fázi procesu výběru. Během pohovoru by se uchazeči nemělo naznačovat, jak konečné rozhodnutí dopadne (Armstrong, 2010; Clegg, 2005).

Pokládání otázek při pohovoru

Cílem pokládaných otázek uchazečovi by mělo být zjistit, zda umí samostatně uvažovat a čelit tlaku a zhodnotit, zda bude uchazeč schopen vykonávat práci požadované kvality. Jelikož spousta uchazečů o práci využívá životopis jako prostředek k ukázání se v co nejlepším světle a uvádí v něm nepravdivé informace, je nutné, aby posuzovatel zjistil, zda uchazeč říká pravdu. Formulace otázek posuzovatele určuje, jakou odpověď dostane. Při pohovoru se můžou uplatňovat tyto otázky:

- a) **Uzavřené otázky** – usměrňují komunikaci, vyvolávají jednoduchou prostou odpověď ano nebo ne, která stěží podá nějakou informaci, nejsou při pohovoru vhodné, jelikož uchazeč by měl být povzbuzován k tomu, aby mluvil sám,
- b) **Otevřené otázky** – dávají uchazeči prostor k projevení se, směřují ho k podání úplné a volné odpovědi. Použitím otevřených otázek získá tazatel od uchazeče maximální tok informací. Při těchto otázkách by měl uchazeč mluvit více než tazatel,
- c) **Ověřovací otázky** – pokud má tazatel pocit, že mu uchazeč neposkytl dostatečnou odpověď nebo pokud chce určitou oblast detailněji prověřit,
- d) **Návodné otázky** – umožňují uchazeče navést určitým směrem,
- e) **Hypotetické otázky** – tento typ otázek může znít „Co by jste dělal/a, kdyby...?“, používají se k představení si, jak by uchazeč reagoval v určitých situacích při reálném výkonu daného zaměstnání,
- f) **Konkretizující otázky** – cílem je vyjasnit nějakou skutečnost, očekává se jasná a krátká odpověď,
- g) **Otázky jdoucí do hloubky** – používají se k získávání dalších skutečností a utvrzení posuzovatele, že získal všechny informace,
- h) **Ověřovací otázky** – posuzovatel se ujišťuje, zda správně pochopil to, co uchazeč řekl.

Otázky se mohou být zaměřené např. na chování, způsobilost, kariéru, práci, motivaci, mimopracovní zájmy. Posuzovatel by se měl vyhnout otázkám, které by mohly být chápány jako předpojaté vůči lidem určitého pohlaví, rasy apod (Armstrong, 2010; Kociánová, 2010; Clegg 2005).

5.2.3 Testy pracovní způsobilosti

Vystihují rozsah, ve kterém uchazeč splňuje nároky (odbornost, vzdělání, znalosti, dovednosti, osobní charakteristiky, apod.) na práci na daném pracovním místě. Výběrové testy mohou ověřit informace, které o sobě uchazeč uvedl v životopise, v motivačním dopise a v průběhu rozhovorů. Zpravidla by měly být používány pouze jako doplňkové metody v kombinaci s jinými metodami (Kociánová, 2010; Koubek, 2015).

Dle Koubka (2015) se nejčastěji vyskytují tyto druhy testů pracovní způsobilosti:

- **Testy inteligence** – posuzují schopnost uchazeče myslet a plnit určité duševní požadavky (např. rychlost vnímání, schopnost úsudku, paměť, prostorové vidění, apod.),
- **Testy znalostí a dovedností** – prověřují znalosti, které se uchazeč naučil během studia nebo během přípravy na povolání, testovaná osoba může i předvádět určitý postup,
- **Testy schopností** – využívají se k hodnocení existujících i potenciálních schopností uchazeče a předpokladů jejich rozvoje. Zahrnují testy inteligence a testy znalostí,
- **Testy osobnosti** – ukazují různé stránky uchazečovy osobnosti, charakteristiky, rysy jeho povahy, zda je introvert nebo extrovert, apod.,
- **Skupinové metody výběru pracovníků** – uchazeči mají za úkol simulaci řešení určitého problému nebo hraní dané role a to tak, že buď jednotliví uchazeči představují a obhajují svá řešení nebo na vyřešení problému pracují všichni společně v určitém časovém limitu a následně jsou posuzováni na základě příspěvků k vyřešení.

5.2.4 Assesment centre

v rámci assesment centra je možno se setkat s těmito rolami. Moderátor, který assesment centre sám vede a je za něj odpovědný, dále manažer – zadavatel, což je člověk, který si vybírá své podřízené, kandidáty, na které se celé assesment centre orientuje a hodnotitelé, což jsou všichni kromě kandidátů. Princip je porovnávat výkony a chování více uchazečů, kteří jsou současně na jednom místě a plní stejné úkoly. Používají se postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly, které uchazeči o zaměstnání podstupují a na základě toho jsou podle různých kritérií pozorováni a posuzováni zpravidla 6-8 řádně vyškolenými hodnotiteli (psychologové, manažeři, vedoucí pracovníci), z nichž někteří by měli být z příslušné organizace a někteří z externích odborníků. Pod tyto postupy patří simulované ukázky práce, řešení simulovaných problémů, ale také dodatek jako pohovory, testy osobnosti a testy schopností.

Kyrianová (2003) uvádí jako příklady kritérií, podle kterých jsou uchazeči posuzováni, např. práci v týmu, prosazení se v týmu a jeho vedení, argumentaci, jednání v krizových situacích, práci na PC, vyjadřování se v češtině, gramatiku, komunikaci v cizím jazyce, prezentaci informací, komunikaci, vedení rozhovoru, apod.

Předpokládá se, že výkon uchazeče během simulací assesment centra podává na jedné straně informace organizaci o pravděpodobném budoucím pracovním výkonu uchazeče a na straně druhé také umožňují uchazeči možnost vžít se do organizace a posoudit, zda má o tuto práci skutečně zájem. Skupina uchazečů by měla být malá, protože s větší velikostí skupiny může klesat přesnost posouzení, jelikož posuzovatelé mohou ztrácet přehled (Kociánová, 2010; Kyrianová, 2003; Koubek 2015; Armstrong, 2010).

5.2.5 Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Organizačně a finančně náročná metoda, kdy jsou vybráni dva nebo více uchazečů na zkušební dobu a po jejím skončení se z nich vybere ten uchazeč, který se nejvíce osvědčil. Pro dané uchazeče může být ale tato metoda s vědomím soupeření stresující a psychicky náročná, což může negativně ovlivnit jejich výkon (Lochmannová, 2016).

5.2.6 Grafologie

Dle Armstronga (2010) „grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu“. Pointou této metody je si na základě uchazečova rukopisu vytvořit úsudek o jeho charakteristikách osobnosti a následně předvídat jeho pracovní výkon. Navzdory tomu, že je tato metoda kritizována na základě rozdílných rozborů jednoho rukopisu různými experty, je v mnoha zemích, např. ve Francii, populární (Armstrong, 2010; Kociánová, 2010).

5.2.7 Kamerové zkoušky

Podle Kociánové (2010) k metodám výběru zaměstnanců lze zařadit také kamerové zkoušky, které se uplatňují při výběru na pozice s vysokými nároky na prezentaci. Koubek (2015) tuto metodu považuje za zvláštní.

Dále Koubek (2015) uvádí také frenologické metody, astrologické metody, metody založené na tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlani, které však nepatří do rejstříku metod moderního zařízení lidských zdrojů.

5.3 Závěrečný výběr osob

Urban (2013) rozděluje uchazeče při závěrečném výběru do tří skupin, a to:

- **vítězné skupiny** tvořené uchazeči, kteří splnili všechny základní požadavky,
- **skupiny potenciálních vítězů**, kteří přicházejí v úvahu pro přijetí pouze podmíněně,
- **skupiny poražených**, která je tvořena uchazeči, kteří v procesu výběru neuspěli.

Uchazečům, kteří se ve výběru umístili jako první, by se měla co nejdříve udělat nabídka zaměstnání, a to buď ústně, nebo písemně. Nabídka by dle Urbana (2013) měla obsahovat termín požadovaného nástupu do zaměstnání a shrnutí domluvených podmínek pozice. Jakmile se obě strany dohodnou, je vhodné novému zaměstnanci poskytnout písemné informace týkající se firmy i samotné obsazované pracovní pozice a zahájit tak proces přípravy na nové pracovní místo. Mezi uzavřením dohody a samotným nástupem do práce by měl být s novým zaměstnancem udržován kontakt. Je zde také druhá možnost, a to, že se buď tyto dvě strany na podmínkách nástupu nedohodnou, nebo si už uchazeč našel pracovní místo u jiného zaměstnavatele. V takovémto případě by se organizace měla obrátit, který se umístil ve výběru na druhém nebo dalším místě, případně se obrátit na druhou skupinu „potenciálních vítězů a zhodnotit, co by u těchto uchazečů bylo třeba, aby vyhovovali všem požadavkům (např. absolvování kurzů) nebo upravit náplň pozice nebo je dočasně zařadit na nižší pracovní funkci. Pokud se organizaci nepodaří ani v této skupině vhodného uchazeče najít, v žádném případě by se neměla obracet na uchazeče ze skupiny poražených, protože přijetí nevhodného zaměstnance může ohrozit i existenci celé organizace. (Urban, 2013)

5.4 Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců

Se zabezpečováním pracovníků je spjata celá řada nákladů jako mzda personalisty, náklady na inzerci, náklady na komunikaci s úřadem práce atd., takže je stejně jako kterákoliv jiná činnost, do které jsou vkládány finanční prostředky, by tento proces získávání a výběru pracovníků měl být hodnocen z hlediska efektivnosti. Cílem společností by mělo být zvyšování efektivity získávání zaměstnanců a zároveň snižování nákladů k tomu potřebných. Náklady na přijetí pracovníka si může organizace vypočítat podle vzorce:

$$\text{Průměrné náklady na přijetí pracovníka} = \frac{\text{celkové náklady procesu získávání a výběru}}{\text{počet přijatých pracovníků}}$$

Na základě tohoto výpočtu se může organizace rozhodnout, zda se jí vyplatí získávat zaměstnance ve vlastní režii nebo jestli pro ni nebude ekonomicky výhodnější outsourcovat získávání zaměstnanců na personální agenturu (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015; Bláha, 2013).

Rozhodnutí provedená při výběru uchazečů jsou pouze předpověď organizace podle vlastností uchazeče, jak se bude projevovat a jaké výkony bude podávat (Milkovich, Boudreau, 1993).

Validita neboli platnost je postavena na srovnání výsledků výběrové metody s nějakým měřítkem výkonnosti pracovníka. Bělohávek (2008) doporučuje princip triangulace, což znamená kombinovat alespoň tři metody výběru.

Bláha, Mateciuc a Kaňáková (2005) poukazují na predikční validitu, která je vyjádřena koeficientem korelace a udává, zda je možno pomocí určitého výběrového postupu skutečně predikovat vhodnost uchazeče pro dané pracovní místo. Koeficient 0,1 znamená, že neexistuje vztah mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a následným pracovním výkonem. Čím více se blíží hodnotě 1, tím je metoda úspěšnější. Hodnoty 1 nedosahuje, žádná dosud využívaná metoda. Metoda je označována jako úspěšná pokud nabývá hodnoty 0,3 a vyšší (Bláha, Mateciuc, Kaňáková, 2005; Bláha, 2013). Nejvyšší stupeň korelace má dle Bláhy, Mateciuca, Kaňákové (2005) assessment centre (0,45) a výkonové testy (0,45) a poslední místa zaujímají dokumenty uchazeče (0,14) a nestrukturovaný rozhovor (0,14).

5.5 Právní hledisko zabezpečování pracovníků

Organizace by měla dodržovat rovný přístup mužů a žen, a to jak v inzerci, při pohovorech tak v přístupu ke vzdělávání a možnostech kariérního růstu. Je to velmi důležité nejen z hlediska dobrého jména organizace a udržení si kvalitních pracovníků, ale také z hlediska dodržení právních předpisů. Aby organizace neporušovala zásady diskriminace, nesmí v inzerátech stanovovat kritéria věku, rodinného stavu, etniku nebo sexuální orientaci a při pohovorech nesmí pokládat diskriminační otázky ohledně náboženství, rodinného stavu, rasy, původu, sexuální orientace, příslušnosti k politickým stranám. Pokud se zaměstnavatel chová diskriminačně, pracovník se může obrátit na soud (Bláha, 2013; Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

5.6 Psychologické hledisko zabezpečování pracovníků

Zda byl postup organizace při procesu zabezpečování pracovníků správný, může organizace ohodnotit na základě vnímání a spokojenosti pracovníků s tímto procesem, a to tak, že provede anonymní dotazníková šetření týkající se celého procesu. Podle Koubka (2007) se mezi kritéria toho, zda byl postup správný, řadí i to, zda organizace průběžně informovala uchazeče, v jakém stádiu se proces získávání a výběru zrovna nachází, zda uchazeče včas informovala o pozvání k výběrovému řízení nebo o jeho nevhodnosti do dalšího kola, zda neposkytovala klamné informace o daném pracovním místě a také zda neslibovala něco, co nemůže splnit (Koubek, 2007; Bláha, 2013).

5.7 Shrnutí

Na základě odborné literatury jsem sestavila teoretickou část, kterou následně budu využívat v praktické části. Nejprve vybranou společnost popíšu, dále na základě rozhovoru s ředitelem společnosti a s provozní hotelu zanalyzuji a popíši, jak ve společnosti probíhá proces získávání a výběru zaměstnanců, jaké metody získávání a výběru zaměstnanců společnost využívá, následně prostřednictvím dotazníkového šetření zanalyzuji tento proces z pohledu zaměstnanců a následně na základě porovnání tohoto procesu získávání a výběru zaměstnanců s teoretickou částí identifikuju možné chyby v tomto procesu.

6 Charakteristika společnosti

Společnost vybrána pro tuto bakalářskou práci se jmenuje Pouba, a.s.



Obrázek 6.1 Logo společnosti Pouba, a.s.

Zdroj: www.pouba.cz

Společnost byla založena v roce 1996 a její sídlo je v Opavě, náměstí Republiky 450/17, PSČ 746 01. Předmětem podnikání této společnosti je poskytování ubytovacích služeb, hostinská činnost a pronájem bytových i nebytových prostor. Dne 1. června 1994 byl koupen tři hvězdičkový hotel Koruna v centru Opavy ve veřejné obchodní soutěži. Hotel prošel několika změnami a v současné době jsou nabízeny dvě úrovně ubytování, a to Standard a Deluxe. Rozdíly v těchto úrovních jsou zejména ve vybavení pokojů a odvíjející se ceně. Aktuální ubytovací kapacita hotelu Koruna je 15 jednolůžkových pokojů, 15 dvoulůžkových pokojů a 4 apartmány, celkově tedy 53 lůžek, případně s přistýlkami 72 lůžek. Navíc první tři hotelové patra jsou využívána jako ubytování pro studenty Slezské univerzity v Opavě.

V hotelu Koruna se nachází příjemná restaurace Café Restaurant Mincovna s moderním designem, která je zaměřena jak na širokou veřejnost, tak na hotelové hosty.



Obrázek 6.2 Hotel Koruna

Zdroj: www.hotelkoruna.cz

V roce 2000 byl společností Pouba, a.s. převzat do nájmu od Fondu dětí a mládeže tříhvězdičkový hotel Belaria, ve kterém byly vyměněny koupelny, toalety, okna, rozvody vody a byl zrekonstruován vnitřní a vnější bazén. Tento hotel byl v roce 2004 od Fondu dětí a mládeže odkoupen. V roce 2006 bylo Ministerstvem financí oznámeno, že prodej hotelu Belaria byl ze strany Fondu dětí a mládeže neoprávněný, bylo následně zahájeno trestní řízení a v roce 2009 byl tento hotel vrácen státu.

V roce 2002 společnost Pouba, a.s. zakoupila hotel Sonáta v Hradci nad Moravicí. Tento hotel byl rovněž zrekonstruován a tentýž rok byl zahájen provoz. V hotelu se nachází 32 dvoulůžkových pokojů a 3 apartmány. Tento hotel byl v roce 2016 prodán.

Co se týče nebytových prostor, tak společnost Pouba, a.s. nabízí k pronájmu nebytové prostory a kanceláře ve čtyř patrovém domě v Opavě, na Rybníčku 56. V tomto domě je v pronájmu Opavský a Hlučínský deník, kadeřnictví, kosmetický salón, kuchyňské studio, poradenská firma, coworkingové centrum a centrum inkluze.

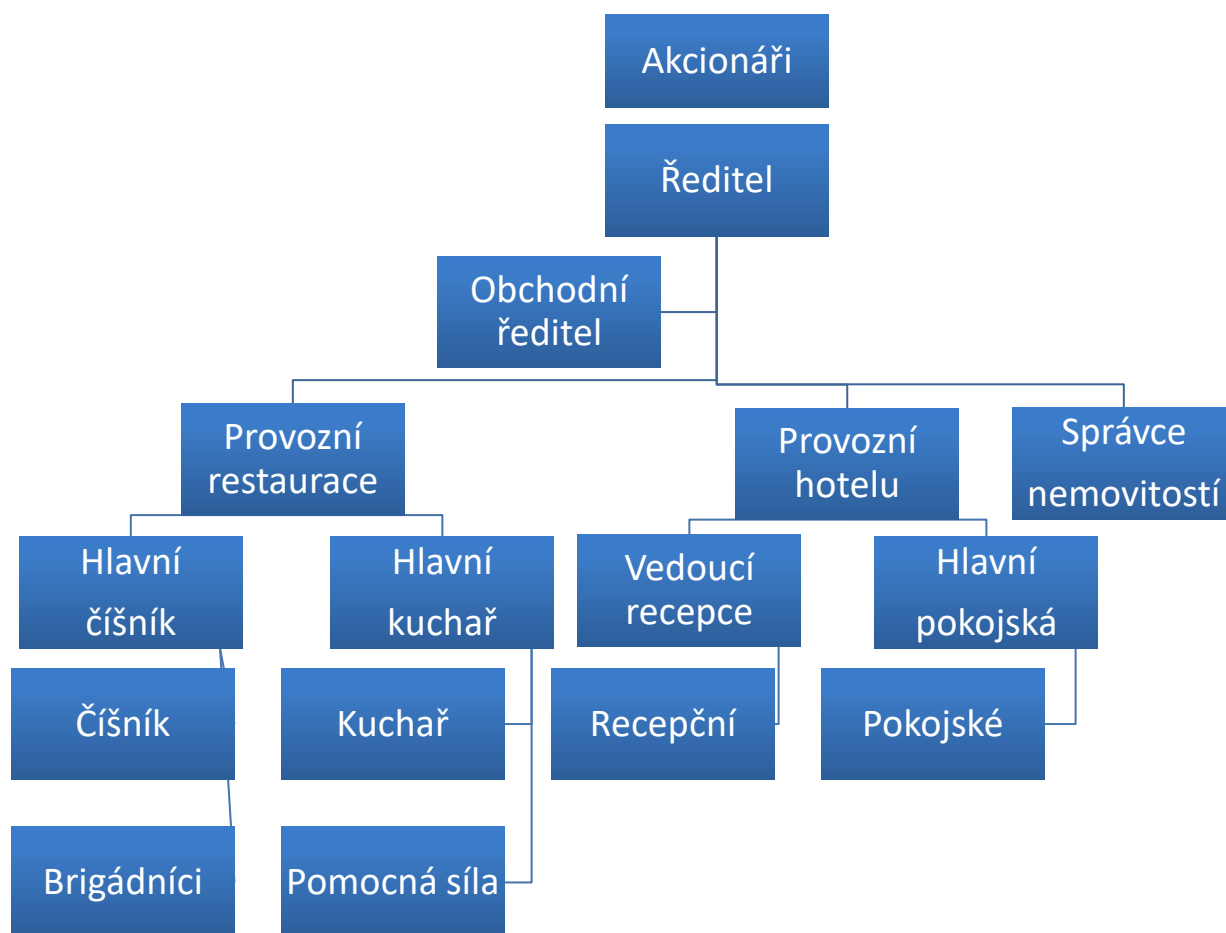
6.1 Zaměstnanci

Společnost Pouba, a.s. v současné době zaměstnává 30 zaměstnanců, a to jak technicko – hospodářské pracovníky, tak provozní a obsluhující pracovníky. Konkrétně v této společnosti pracují zaměstnanci na těchto pracovních pozicích:

- recepční,
- vedoucí recepční,
- management,
- číšník/číšnice,
- vedoucí číšník,
- kuchař,
- hlavní kuchař,
- pomocná síla,
- pokojská,
- vedoucí pokojská,
- účetní,
- provozní hotelu,
- provozní restaurace,
- zahradnice,
- údržbář,
- brigádníci.

6.1.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Pouba, a.s. je stanovena tak, aby zajistila co nejefektivnější chod společnosti.

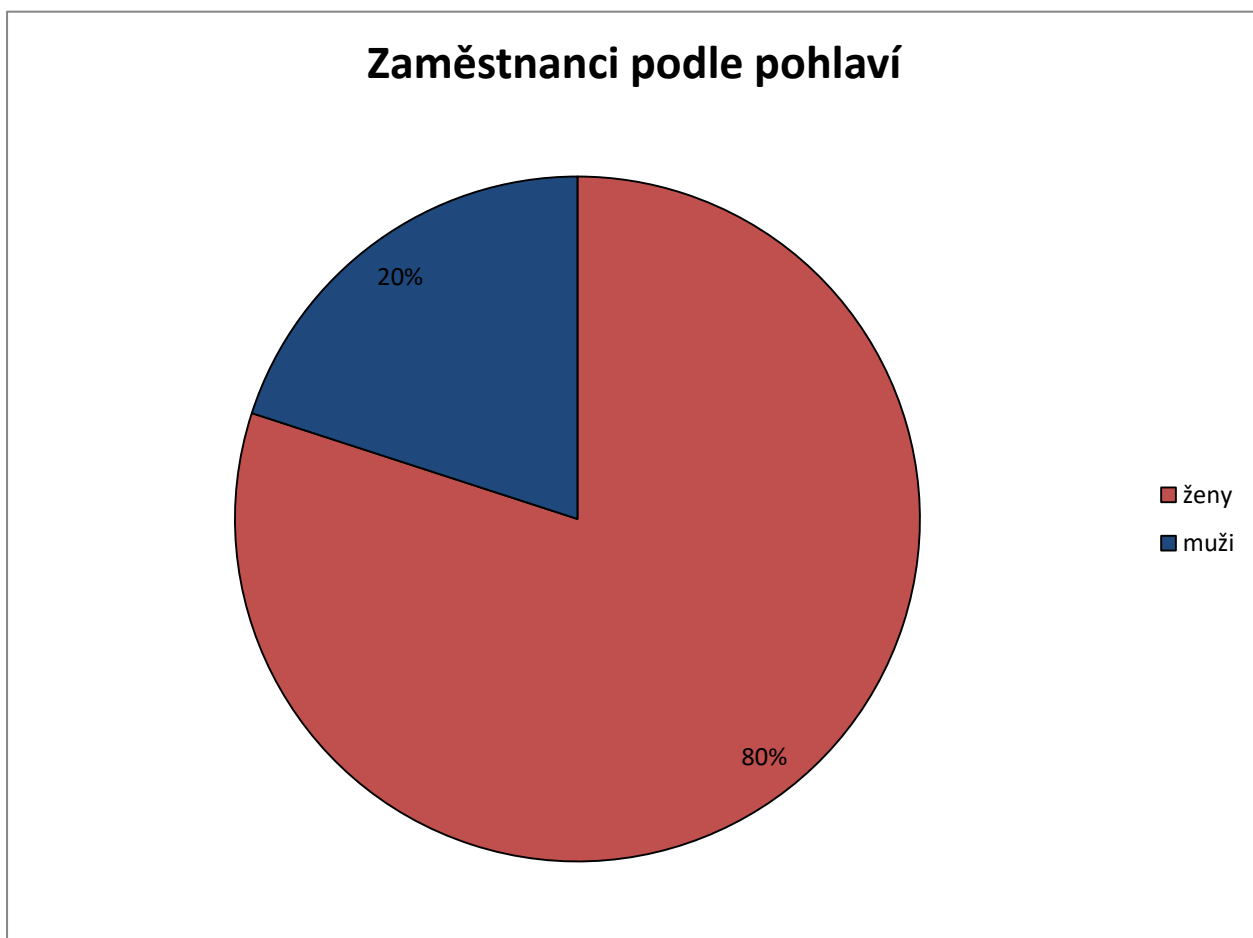


Obrázek 6.3 Organizační struktura společnosti Pouba, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.2 Zaměstnanci podle pohlaví

Společnost zaměstnává podstatně více žen než mužů, kdy ve firmě pracuje 24 žen a pouze 6 mužů, a to nejspíš z důvodu, že společnost nabízí pracovní místa, která jsou spojována spíše se ženami než s muži. Těchto šest mužů pracujících ve společnosti tvoří údržbář hotelu, kuchaři a číšníci. Zbylých 24 zaměstnanců, což jsou pouze ženy, tvoří pokojské, vedoucí pokojských, recepční, vedoucí recepčních, číšnice, pomocná síla v kuchyni, provozní hotelu, provozní restaurace, účetní a zahradnice.

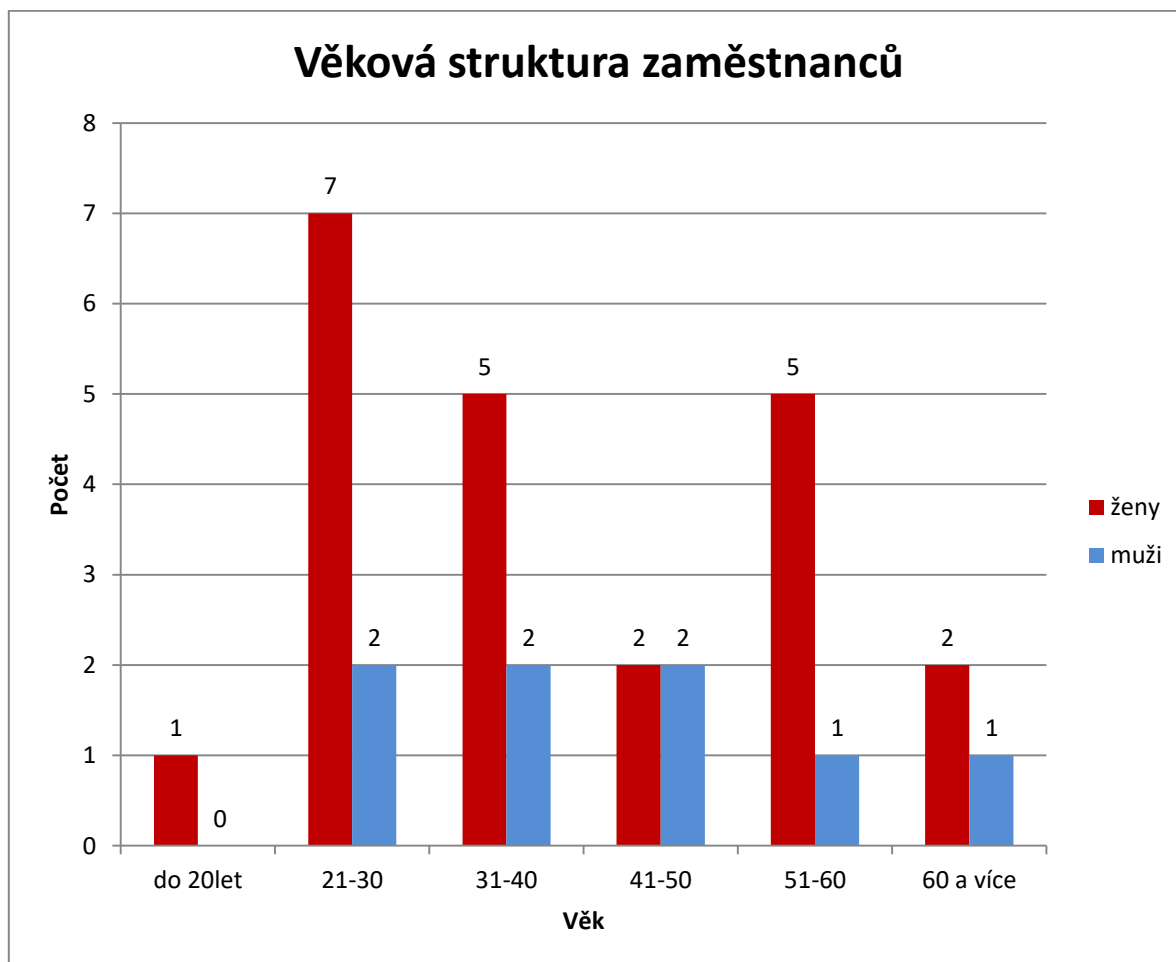


Graf 6.1 Zaměstnanci podle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.3 Věková struktura zaměstnanců

Z grafu 7.1.3 vyplývá, že společnost současně zaměstnává nejvíce zaměstnanců ve věku 21-30 let a naopak nejméně zaměstnanců do dvaceti let.

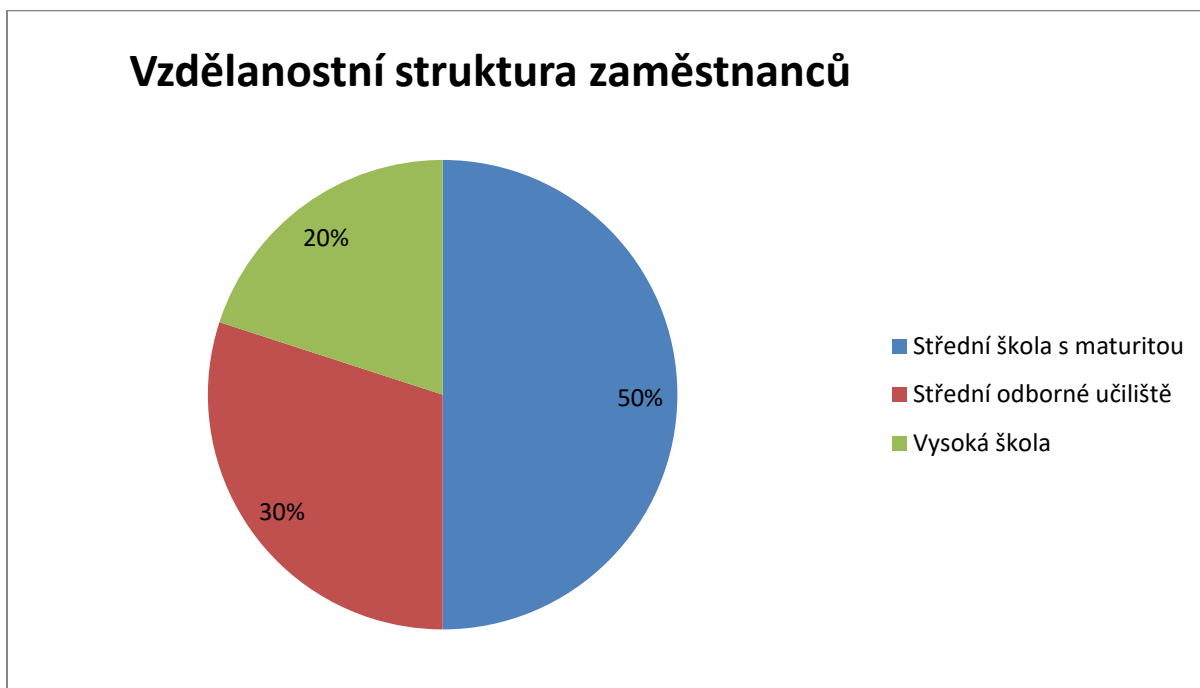


Graf 6.2 Věková struktura zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Z grafu 7.3. je zřejmé, že společnost Pouba, a.s. zaměstnává nejvíce zaměstnanců se střední školou zakončenou maturitní zkouškou. Vysokoškolský titul vlastní 20% zaměstnanců. Těchto 20% tvoří manažeři, vlastníci firmy, jedna recepční a účetní. Zbýlých 30 % zaměstnanců, kteří vystudovali střední odborné učiliště, tvoří pokojské a číšníci.



Graf 6.3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnancům ve společnosti Pouba, a.s. je umožněno personální stravování v hotelové restauraci s moderním designem a pozitivní atmosférou, a to buď ve formě dvou jídel po 12-ti hodinové směně nebo jednoho jídla po osmi hodinové směně. Zaměstnanci si mohou vybrat ze čtyř druhů jídel a jedné polévky. Zaměstnancům jsou v hotelu poskytovány šatny spolu s WC a sprchou a parkoviště vedle hotelu.

Dále jsou zaměstnancům poskytovány zaměstnanecké výhody, a to:

- sleva 20% do restaurace Café Restaurant Mincovna,
- možnost zapůjčit si firemní dodávku pro osobní účely,
- čínská medicína pro management zdarma,

- kurzy angličtiny a němčiny,
- od 20.12. – 2.1. volno, jelikož je po tuto dobu celý hotel uzavřen.

Barmani i kuchaři jsou pravidelně školeni, je zaveden systém HACCP pro personál restaurace, všichni zaměstnanci jsou každoročně školeni na BOZP, jsou uskutečňovány tematické semináře a školení pro management. Společnost Pouba, a.s. spolupracuje s VOŠ a hotelovou školou v Opavě, které umožňuje praxe jejich studentů v restauraci Café Restaurant Mincovna na pozici kuchař a číšník. Dále společnost finančně přispívá na zdravotní pomůcky a vozíčky pro nevidomé děti a klade velmi velký důraz na třídění odpadu v rámci celého hotelu.

7 Analýza získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Pouba, a.s.

Tato kapitola se následně bude zabývat analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Pouba, a.s. Informace k této analýze byly získány na základě polostrukturovaných rozhovorů a doplňujících konzultací s ředitelem společnosti a s provozní hotelu, které jsou uvedeny v příloze č. 2 a na základě dotazníkového šetření, kdy dotazníky, které byly zaměřené na pohled zaměstnanců na proces získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti, byly vyplněny všemi zaměstnanci společnosti. O získávání a výběr pracovníků se ve společnosti stará provozní hotelu spolu s příslušným vedoucím dané pozice, za občasné pomoci ředitele společnosti.

7.1 Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa vždy stanovuje provozní hotelu společně s vedoucím obsazované pracovní pozice. Skládá se z odborných schopností, tedy stanovení toho, co daný uchazeč musí znát a být schopen dělat, dále potřebné vzdělání, zkušenosti, praxe a vhodnost pro společnost, tzn. schopnost začlenit se do kolektivu a nekonfliktnost, protože jak již bylo výše uvedeno, ve společnosti pracují převážně ženy. Společnost upřednostňuje praxi nad vzděláním, což odpovídá výše zpracovanému vzdělanostnímu grafu, kdy společnost zaměstnává pouze 20% zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

7.2 Zvážení alternativ

Společnost vždy předtím, než se doopravdy rozhodne přijmout nové pracovníky, zváží jiné alternativy, a to konkrétně zrušení pracovního místa, kdy takhle dokonce jednou zrušila místo provozní restaurace a následně rozdělila práci mezi ostatní pracovníky restaurace a také dočasný pracovní poměr.

7.3 Získávání zaměstnanců

Společnost se při získávání pracovníků zaměřuje jak na zdroje vnitřní, tak na zdroje vnější, ale vždy záleží na pozici. Společnost nemá personalistu, o získávání a výběr pracovníků se stará vždy provozní hotelu spolu s příslušným vedoucím dané pozice, za občasné pomoci ředitele společnosti. Požadavek na vzdělání jednotlivých pracovních funkcí se liší, a to tak, že u kuchaře vyžaduje společnost výuční list, u recepční střední školu zakončenou maturitní zkouškou a u pracovní pozice číšník a pokojská není třeba žádného vzdělání.

7.3.1 Metody získávání pracovníků ve společnosti Pouba, a.s.

Existuje spousta metod, jak lze získat zaměstnance, společnost Pouba, a.s. využívá tyto metody:

- a) **Doporučení současným pracovníkem** – tato metoda hraje významnou roli při získávání pracovníků z vnějších zdrojů.
- b) **E-recruitment** – Hledání zaměstnanců na internetu je pro společnost prioritní. Společnost této metody využívá velice hojně, jelikož se jedná o nejrychlejší a také nejvíce osvědčenou metodu. Nedochází však k inzerování pomocí specializovaných internetových stránek, ale k umístování nabídek práce na jejich sociálních sítích, konkrétně na své stránce na facebooku, kde se společnost prezentuje.
- c) **Oslovení bývalých zaměstnanců** – jak již bylo uvedeno výše v charakteristice společnosti, společnost Pouba, a.s. v minulosti vlastnila ještě jiné dva hotely, které prodala. Při získávání nových zaměstnanců do jejich současného hotelu Koruna už oslovila některé bývalé osvědčené zaměstnance z těchto dvou hotelů, zda by neměli zájem znovu pracovat pro tuto společnost v jejich současném hotelu.
- d) **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince** – společnost využívá této metody za předpokladu, že má vynikající hodnocení na daného jedince nebo pokud je jedinec odborník ve své profesi (nejčastěji u pracovní pozice číšník nebo kuchař).

- e) **Spolupráce s úřadem práce** – oznamování volných pracovních míst na úřad práce, pokud společnost neobsadí volné místo z vnitřních zdrojů, je zákonnou povinností, kterou společnost samozřejmě plní. Při tomto oznamování přikládá popis pracovního místa a požadavky na pracovníka. Jedná se o málo nákladnou metodu získávání pracovníků, kdy uchazeči jsou do společnosti buď posíláni konzultanty úřadu práce, nebo se na dané volné pracovní místo hlásí sami. Pro společnost je však tato metoda hodně okrajová, protože s ní nemá dobré zkušenosti, kdy jim z úřadu práce byli často doporučováni pracovníci, kteří nebyli ochotni pracovat, neměli o práci vůbec zájem a přišli si pouze pro razítko za účast na pohovoru nebo po ověření referencí měli velmi negativní posudky.
- f) **Vývěska** – jelikož společnost ve svém hotelu provozuje také studentské koleje, umísťuje v této části hotelu, kde mají všichni studenti přístup, vývěsky zaměřené na studenty v závěrečných ročnících, a to nejčastěji na profesi číšník, kuchař nebo recepční. Vývěsky obsahují informace o firmě a informace o dané profesi.
- g) **Uchazeči se nabízejí společnosti sami** – často se společnosti uchazeči nabízejí sami, a to buď osobně, nebo emailem. Společnost životopisy těchto uchazečů uchovává v databázi žádostí a v případě potřeby je později využívá.
- h) **Spolupráce se školami** – společnost spolupracuje se střední školou VOŠ a hotelovou školou v Opavě, kdy studenti této školy mají možnost vykonávat praktickou výuku, a to na pozici číšník. Je zde také možnost, že se tito studenti stanou budoucími pracovníky společnosti.
- i) **Povýšení současného pracovníka** – společnost využívá i možnost zaplnění volného místa z vnitřních zdrojů, tedy povýšením současného pracovníka. Tato možnost je však hodně okrajová.

7.4 Výběr zaměstnanců

Výběrem zaměstnanců se rovněž vždy zabývá provozní hotelu a vedoucí dané obsazované pozice. Pokud by se jednalo o výběr zaměstnance na pozici samotné provozní hotelu, která se má o výběr zaměstnanců starat, pak se o výběr tohoto zaměstnance starají vlastníci hotelu, a to ředitel a obchodní ředitel. Postup je ale v obou případech stejný.

7.4.1 Fáze výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků je ve společnosti Pouba, a.s. realizován ve dvou fázích – **v předběžné a ve vyhodnocovací fázi.**

Předběžná fáze

V této předběžné fázi, která je zahájena potřebou obsadit pracovní místo ve společnosti, nejprve zaktualizuje vedoucí dané obsazované pozice popis pracovního místa pro tuto danou obsazovanou pozici a na jeho základě provozní hotelu vytvoří podmínky obsazení daného pracovního místa.

Vyhodnocovací fáze

Vyhodnocovací fáze se uskutečňuje po časovém odstupu, který slouží k získání dostatečného počtu potenciálních uchazečů. Provozní hotelu, která má celý proces výběru zaměstnanců na starost, před samotným výběrem z důvodu úspory času utřídí a zredukuje na základě životopisů uchazečů a na základě porovnání životopisů navzájem uchazeče do dvou skupin – vhodné a nevhodné uchazeči. Při utřídování společnost upřednostňuje praxi nad vzděláním. První skupina je provozní hotelu telefonicky pozvána k výběrovému pohovoru, a to vždy minimálně 3 dny předem. Druhá skupina je hromadným mailem informována o neúspěchu v předvýběru. Důvod neúspěchu se neuvádí.

Společnost při přijímacím řízení využívá kompenzační postup, kdy uchazeči podstoupí všechny kroky a nejsou postupně vyřazováni ti uchazeči, jejichž výsledky nebyly příznivé. V den přijímacího řízení jako první probíhají přijímací pohovory, následně se u všech uchazečů zkoumají reference, v případě obsazování místa kuchaře se také realizuje ukázka práce, v případě obsazování vyšší pozice, jako např. provozní restaurace, vedoucí recepční a provozní hotelu také testy a lékařské vyšetření. Nakonec provozní hotelu rozhoduje o výběru nejvhodnějšího uchazeče a informuje uchazeče o rozhodnutí. Rozhodnutí je sděleno také vlastníkům hotelu, kterým je také nový zaměstnanec představen.

7.4.2 Metody výběru zaměstnanců

a) Zkoumání životopisů

Společnost v nabídce práce požaduje životopis od všech uchazečů. Uchazeči posílají životopisy elektronicky na e-mailovou adresu společnosti. Je na uchazečích, jakým způsobem

ho vyplní, tudíž společnost nevyžaduje žádný speciální životopis, uchazeči zasílají životopis volný.

b) Motivační dopis – motivační dopis společnost požaduje pouze u vyšších pozic, a to u pozice provozní restaurace a provozní hotelu.

c) Přijímací pohovor

Přijímací pohovor je primární a hlavní metoda výběru pracovníků ve společnosti Pouba, a.s., účastní se ho provozní hotelu a vedoucí obsazované pozice. Počet kol není pevně stanoven, většinou jsou to ale dvě kola. U obou kol je přítomna provozní hotelu a vedoucí obsazované pozice, jedná se tedy o pohovorové panely, o metodu, kdy se sejdou dva nebo více posuzovatelů, kteří vedou rozhovor s jedním uchazečem. Výhodou panelu je možná diskuze posuzovatelů o chování uchazeče během rozhovoru. Obě kola jsou vedena formou nestrukturovaného pohovoru, který se vyznačuje improvizací bez přípravy, kdy obsah, postup i časový rámec jsou vytvářeny až v průběhu pohovoru a cíle pohovoru bývají naplánované buď jen rámcově, nebo vůbec. První kolo přijímacího pohovoru vždy zpravidla vede provozní hotelu, která při příchodu uchazeče přivítá, představí sebe i vedoucí dané pozice a nastíní uchazeči, jaký bude průběh pohovoru. Následně provozní hotelu uchazeče informuje o daném pracovním místě, o podmínkách přijetí, o platových podmínkách a zjišťuje, zda se uchazeč na dané místo hodí nebo ne, to vše formou nestrukturovaného pohovoru. Tato část pohovoru probíhá v kanceláři provozní hotelu přímo v hotelu Koruna. Po skončení této části provozní hotelu provede uchazeče po prostorách hotelu, po potenciálním novém pracovišti uchazeče.

Po prohlídce následuje druhé kolo přijímacího pohovoru, které vede vedoucí obsazované pozice. Informuje uchazeče o úkolech a povinnostech dané pozice. Dochází k porovnání požadavků a představ obou stran. Po ukončení druhého kola následuje porada obou tazatelů – provozní hotelu a vedoucí dané obsazované pozice, kdy si obě strany sdělí své postřehy a hodnocení.

d) Získávání referencí

Po pohovorech společnost u všech pracovních pozic získává reference o uchazečích od jejich předcházejících zaměstnavatelů. Reference slouží k ověření informací, které uchazeč uvedl v životopise. Reference nemusí však být pravdivá, jelikož názor osoby, která ji poskytuje, může být ovlivněna různými faktory.

e) **Ukázka práce**

Pokud se jedná o obsazování pozice kuchaře, tak je po něm vyžadováno, aby dle jeho uvážení a fantazie cokoliv uvařil. Toto pak hodnotí vedoucí kuchař, provozní hotelu a vlastníci firmy. Jedná se spíše o doplňkovou metodu.

f) **Test silných stránek**

Jedná-li se o vyšší pozice, jako provozní restaurace, provozní hotelu a vedoucí recepční využívá společnost test silných stránek jako doplňkovou metodu. Test je určen všem dospělým v každém věku. Jeho vyplnění trvá 20 – 30 minut a následně vyhodnotí 5 nejsilnějších stránek daného uchazeče.

g) **Lékařské vyšetření**

Pokud se jedná o pracovní pozici recepční (z důvodu práce v noci), číšník, kuchař a pokojská společnost vyžaduje podrobit se lékařskému vyšetření, na jehož základě ale není rozhodováno o přijetí či nepřijetí uchazeče

h) **Zkušební doba**

Je-li přijímaný zaměstnanec nově přichází z vnějšího trhu práce, společnost tyto zaměstnance vždy přijímá nejprve do pracovního poměru na zkušební dobu 3 měsíce. Tato doba slouží jak pro zaměstnance, tak pro společnost. Společnost si může ověřit, zda je tento zaměstnanec pro firmu ten pravý a na druhé straně zaměstnanec si může ověřit, zda mu práce podle pracovní smlouvy vyhovuje, a to jak z hlediska fyzických i duševních schopností a možností v porovnání s dosahovaným výdělkem, tak i z hlediska pracovního kolektivu a přístupu nadřízených. Pokud kterékoliv straně cokoliv nevyhovuje, může v průběhu této zkušební doby zrušit pracovní poměr, a to z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Pokud se zaměstnanec osvědčí, je mu nabídnuta pracovní smlouva na dobu neurčitou.

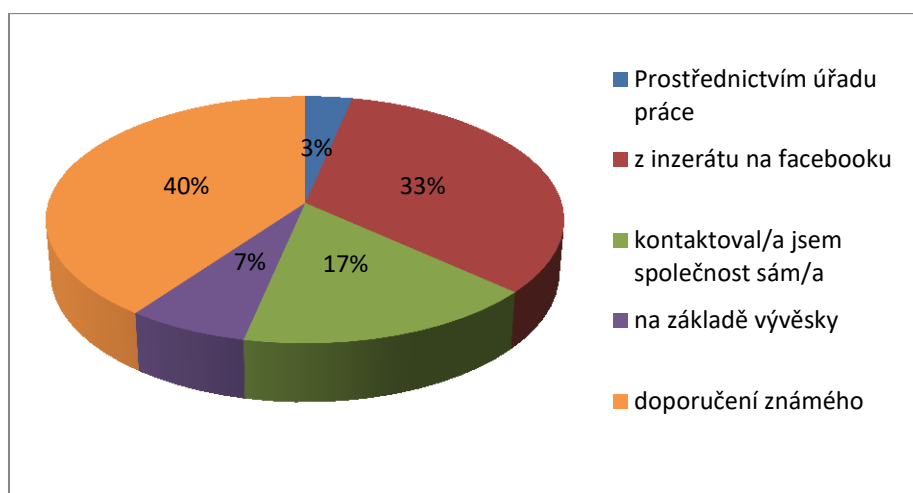
8 Dotazníkové šetření

Ke zpracování praktické části této bakalářské práce byl aplikován dotazník, který byl ve společnosti rozdán všem zaměstnancům a po následném časovém odstupu byl dotazník od všech zaměstnanců vybrán zpět. Získání zpětné vazby od všech zaměstnanců trvalo déle, ale získáním všech odpovědí bylo dotazníkové šetření efektivnější. V úvodní části dotazníku

stálo, že je zcela anonymní. Dotazník byl sestaven tak, aby bylo možné z výsledků dotazníku co nejvíce vyvodit. Cílem otázek dotazníkového šetření bylo především zjistit, jaká metoda získávání pracovníků je u uchazečů nejčastější, tedy jak se nejčastěji dozví o volném pracovním místě ve společnosti Pouba, a.s., proč uchazeči reagují na nabídku práce v této společnosti, jak byla dle uchazečů popsána jejich pracovní pozice a požadavky pro přijetí, zda společnost poskytuje uchazečům před nástupem pravdivé informace a jaký způsob přijímacího řízení je nejčastější. Co se týče přijímacího pohovoru, tak zde se otázky týkaly toho, zda současní zaměstnanci získali na pohovoru dostatečné množství informací, zda měli dostatek prostoru na své dotazy, jak byli spokojeni s celým průběhem a atmosférou na přijímacím pohovoru a také zda jim na pohovoru nebyly kladeny diskriminační otázky. Dále se dotazníkové šetření týkalo toho, zda by se současní zaměstnanci o jejich současné pracovní místo ucházeli znovu, zda by ho doporučili známým a také pokud již někomu pracovní místo doporučili, zda za to byli odměněni.

Odpovědi respondentů byly pro přehlednost zpracovány v grafech, a to především ve výšečových grafech.

1. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

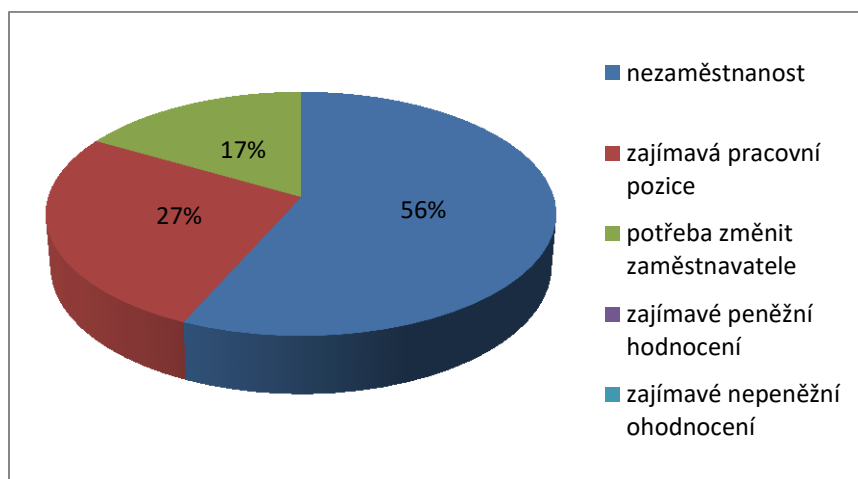


Graf 8.1 Otázka č.1

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (40%) se o volném pracovním místě ve společnosti dozvědělo doporučením známého a 33% respondentů uvedlo, že z inzerátu na facebooku. 17% zaměstnanců kontaktovalo společnost samo, 7% zaměstnanců se o volném pracovním místě dozvěděli formou vývěsky a pouze 3% pracovníků se o volné pracovní pozice dozvědělo prostřednictvím úřadu práce. Žádný ze zaměstnanců nebyl společností osloven s nabídkou zaměstnání.

2. Proč jste reagoval/a na nabídku práce zrovna této společnosti?

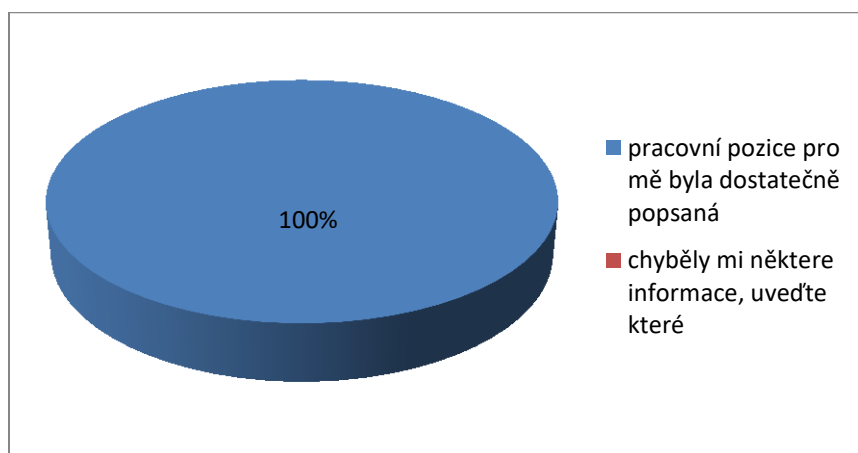


Graf 8.2 Otázka č.2

Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotazovaných zaměstnanců, tj. 56 % v odpovědi na tuto otázku uvedla, že na nabídku práce této společnosti reagovala z důvodu nezaměstnanosti. 27 % respondentů zaujmula zajímavá pracovní pozice a 17% respondentů na nabídku práce reagovalo, protože potřebovalo změnit zaměstnavatele. Žádný z dotazovaných na nabídku práce nereagoval z důvodu zajímavého peněžního hodnocení a zajímavého nepeněžního ohodnocení.

3. Jak byla, dle Vašeho názoru, popsána pracovní pozice?

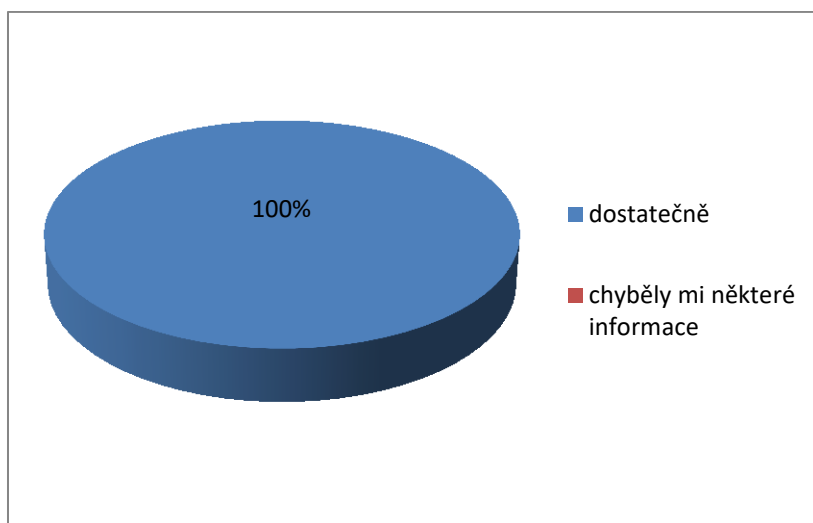


Graf 8.3 Otázka č.3

Zdroj: vlastní zpracování

Dle všech zaměstnanců byla pracovní pozice dostatečně popsána.

4. Jak byly, dle Vašeho názoru, popsány požadavky pro přijetí?

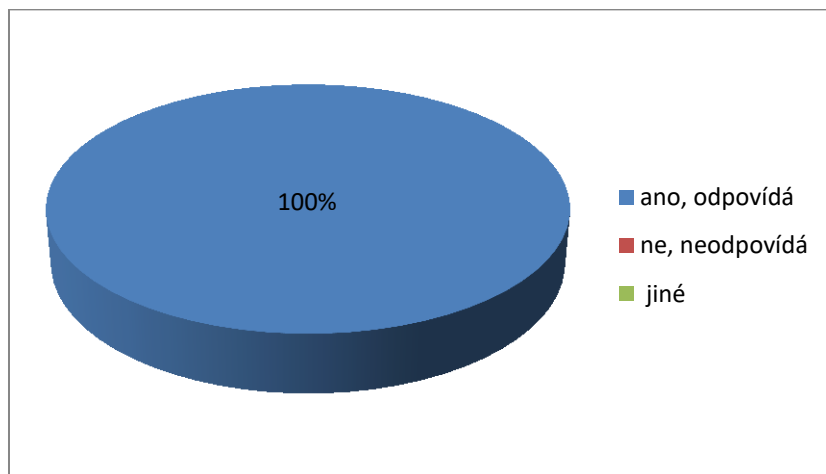


Graf 8.4 Otázka č.4

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že všichni zaměstnanci zastávají názor, že požadavky pro přijetí byly dostatečně popsány.

5. Práce, kterou vykonáváte, odpovídá Vaším původním představám, které vznikly na základě informací, které Vám byly před přijetím sděleny?

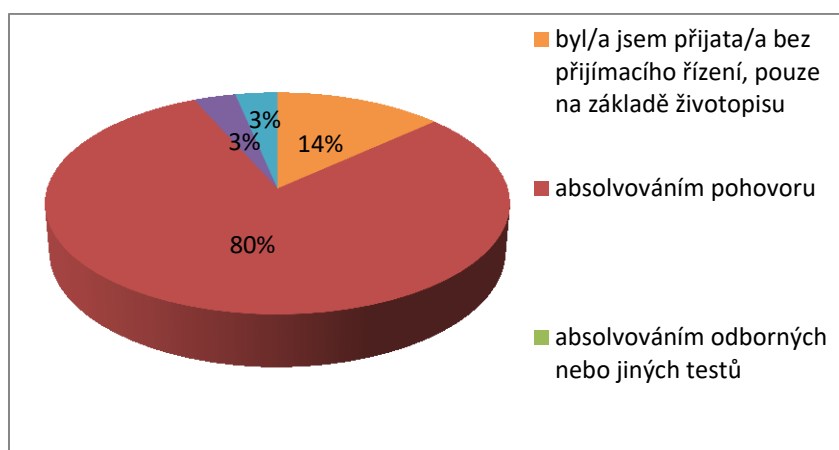


Graf 8.5 Otázka č.5

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci uvedli, že práce, kterou vykonávají, odpovídá jejím původním představám, které vznikly na základě informací, které jim byly před přijetím sděleny. Z tohoto je zřejmé, že společnost poskytuje uchazečům před nástupem pravdivé informace.

6. Jakým způsobem probíhalo přijímací řízení?



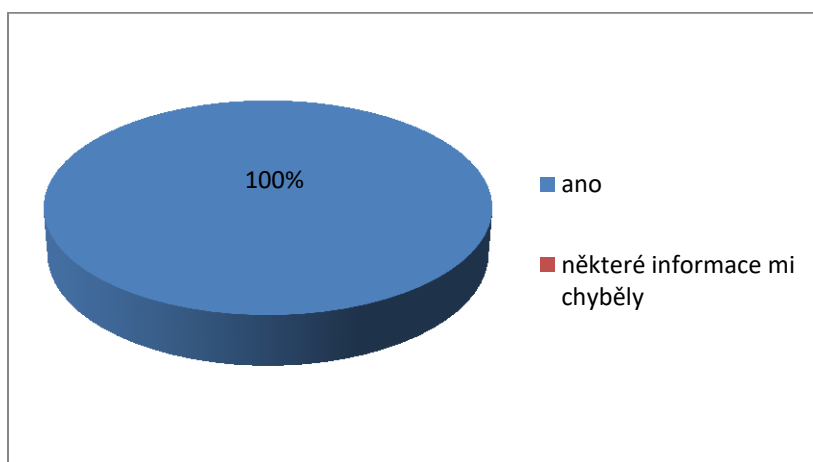
Graf 8.6 Otázka č.6

Zdroj: vlastní zpracování

Většina zaměstnanců (80%) byla do společnosti přijímána na základě absolvování pohovoru. Ze zbylých 20% zaměstnanců bylo 14% zaměstnanců přijato bez přijímacího řízení, a to na základě životopisu, 3% zaměstnanců absolvovalo společně s pohovorem také odborné nebo jiné testy a poslední 3% byly přeřazeny na jinou pracovní pozici v rámci podniku bez přijímacího řízení. Z grafu vyplývá, že společnost převážně při získávání zaměstnanců preferuje externí zdroje.

Na otázky č. 7-11 odpovídali pouze zaměstnanci, kteří při přijímacím řízení absolvovali pohovor.

7. Získal/a jste na pohovoru dostatečné množství informací o pracovní pozici a pracovních podmínkách?

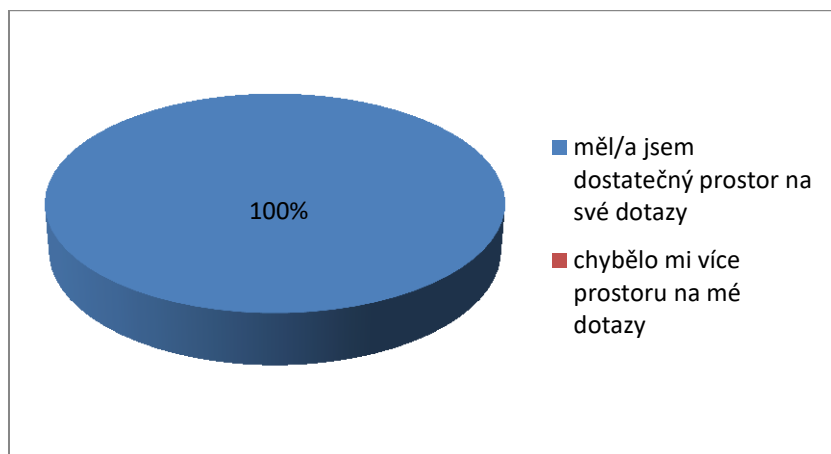


Graf 8.7 Otázka č.7

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci, kteří absolvovali přijímací pohovor, při dotazníkovém šetření uvedli, že na pohovoru dostali dostatečné množství informací o pracovní pozici a pracovních podmínkách.

8. Jak byste posoudil/a Váš prostor na své dotazy během pohovoru?

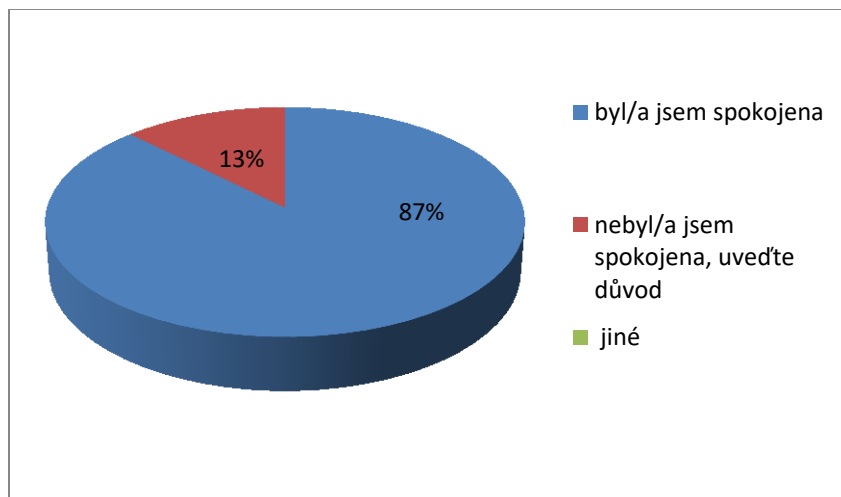


Graf 8.8 Otázka č.8

Zdroj: vlastní zpracování

Dále všichni zaměstnanci, kteří absolvovali přijímací pohovor, při dotazníkovém šetření uvedli, že na pohovoru měli dostatečný prostor pro své dotazy.

9. Jak byste posoudil/a způsob jednání s Vámi při pohovoru?

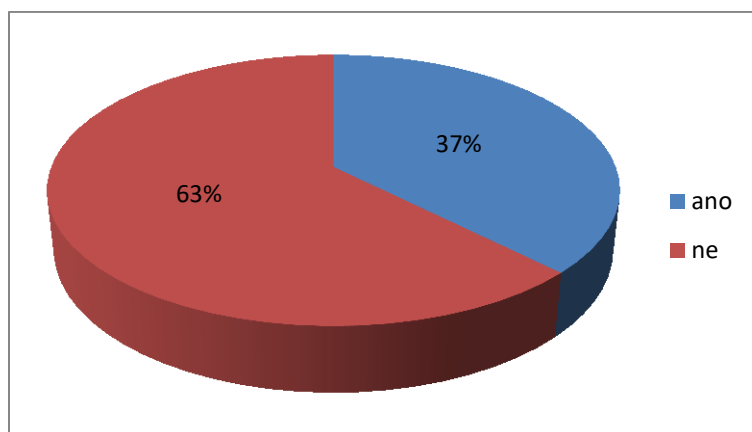


Graf 8.9 Otázka č.9

Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu je zobrazeno, že 87% zaměstnanců bylo se způsobem jednání při pohovoru spokojeno a naopak 13% zaměstnanců uvedlo, že ne, ale důvod neuvedli.

10. Zakroužkujte, zda Vám při pohovoru byly pokládány diskriminační otázky.



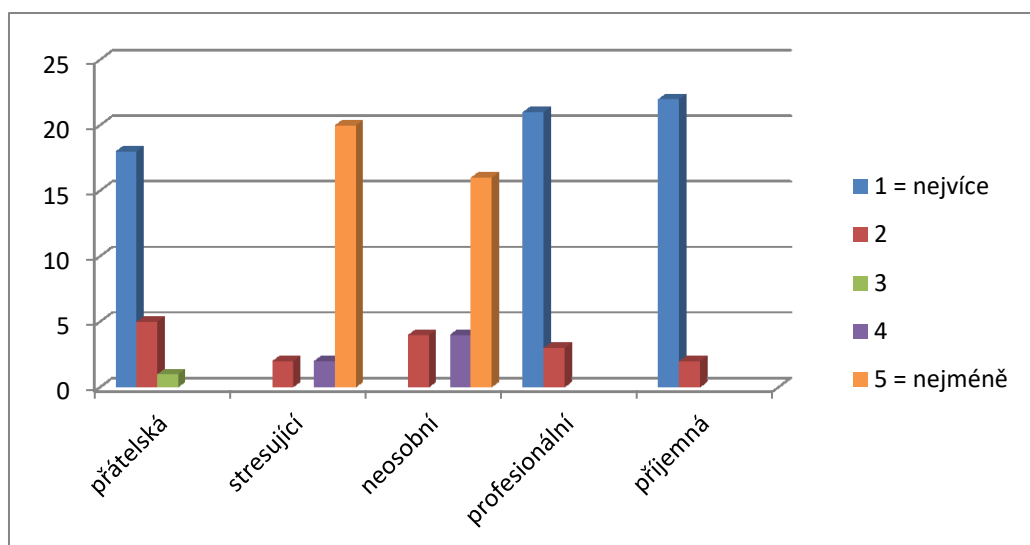
Graf 8.10 Otázka č.10

Zdroj: vlastní zpracování

37 % zaměstnanců, kteří absolvovali přijímací pohovor, uvedli, že jim byly při přijímacím pohovoru pokládány diskriminační otázky.

11. Zakroužkováním 1-5 (1 = nejvíce, 5 = nejméně) ohodnoťte celkovou atmosféru pohovoru při přijímacím řízení

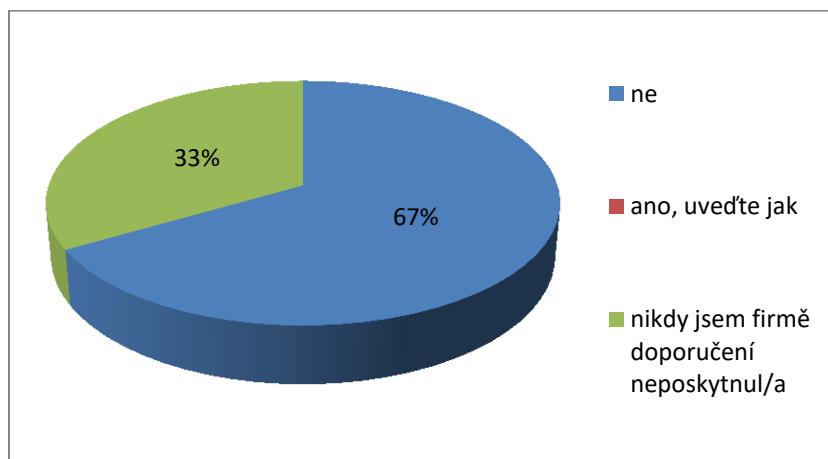
	1	2	3	4	5
Přátelská	18	5	1		
Stresující		2		2	20
Neosobní		4		4	16
Profesionální	21	3			
příjemná	22	2			



Graf 8.11 Otázka č.11
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze konstatovat, že účastníkům pohovoru se převážně jevila atmosféra při pohovoru přátelská, nestresující, osobní, profesionální a příjemná.

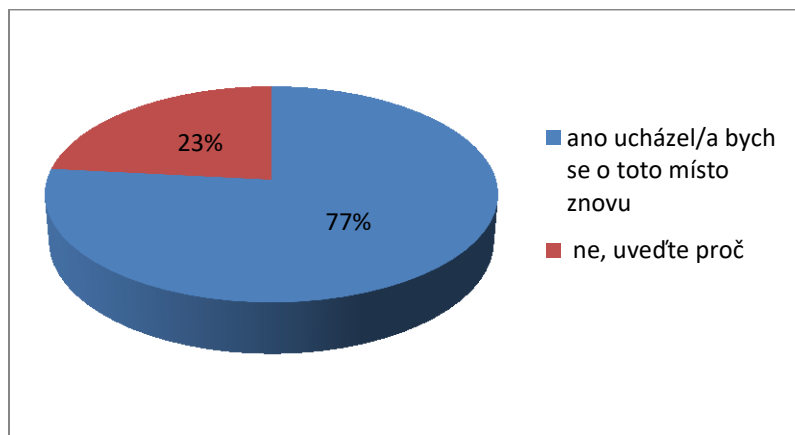
12. Pokud jste někdy této společnosti poskytnul/a doporučení pracovníka, který v ní následně začal pracovat, byl/a jste za to nějak odměněn/a?



Graf 8.12 Otázka č. 12
Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu je zřejmé, že ze všech zaměstnanců celkem 67 % zaměstnanců někdy společnosti poskytlo doporučení pracovníka, který ve společnosti následně začal pracovat. Žádný zaměstnanec za toto doporučení nikdy nebyl odměněn. 33% zaměstnanců doporučení pracovníka společnosti neposkytnulo.

13. Pokud byste měl/a možnost se znovu ucházet o pracovní místo a věděl/a byste, do čeho jdete, ucházet/a byste se znovu? Pokud ne, uveďte proč.

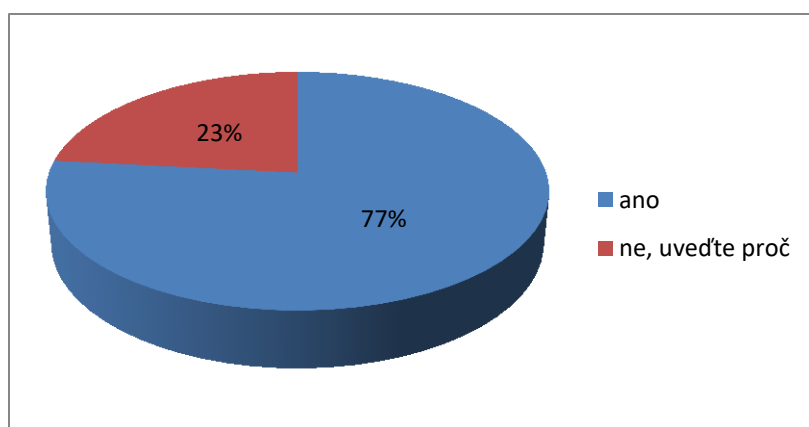


Graf 8.13 Otázka č.13

Zdroj: vlastní zpracování

77% ze stávajících zaměstnanců by se o jejich pracovní pozici ve společnosti ucházelo znovu, z čehož lze konstatovat, že jsou ve firmě spokojení. Tito zaměstnanci mohou společnosti vytvářet kladnou image pro potenciální pracovníky. Zbýlých 23% uvedlo, že by se o práci ve společnosti neucházelo znovu, přičemž jako důvod uvedli buď ve většině případů dlouhou pracovní dobu, nebo bez důvodu.

14. Kdyby jste měl/a možnost, doporučil/a byste práci ve společnosti ostatním?

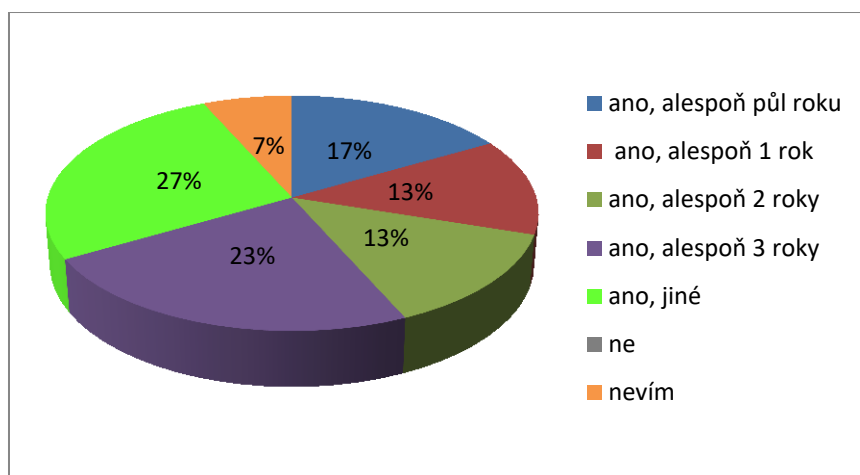


Graf 8.14 Otázka č.14

Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf je zcela identicky stejný jako graf předchozí. 77% zaměstnanců by práci ve společnosti doporučilo ostatním a 23% zaměstnanců uvedlo, že ne, přičemž jako důvod byla také uvedena dlouhá pracovní doba.

15. Plánujete ve firmě zůstat?

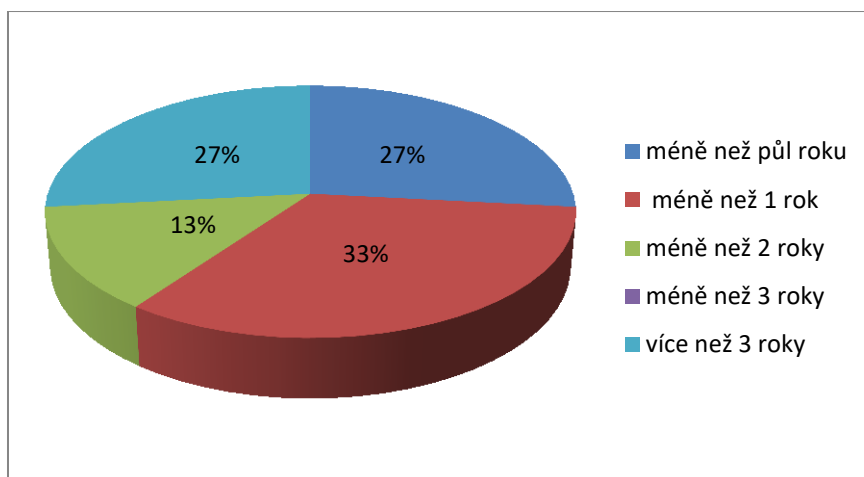


Graf 8.15 Otázka č.15

Zdroj: vlastní zpracování

Žádný ze zaměstnanců v dotazníku neuvedl, že by ve společnosti nechtěl zůstat. Pouze 7 % uvedlo, že neví. 27% zaměstnanců, kteří zakroužkovali „ano, jiné“, tak uváděli, že ve společnosti plánují zůstat a to až do důchodu nebo že ano, ale že neví jak dlouho nebo také, že ve společnosti zůstanou, dokud to pro ně bude mít smysl.

16. Jak dlouho ve firmě pracujete?



Graf 8.16 Otázka č. 16

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti je zaměstnáno 27% zaměstnanců déle než 3 roky. Při zpracovávání dotazníků jsem si povšimla, že většina z těchto 27% zaměstnanců při předchozí otázce, a to, zda plánují ve společnosti zůstat, odpověděla, že plánují zůstat, a to buď alespoň 2 nebo alespoň 3 roky.

9 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy současného procesu získávání a výběru zaměstnanců a dotazníkového šetření ve společnosti Pouba, a.s. byly zjištěny některé problémy, které by bylo možné eliminovat pomocí následujících návrhů a doporučení.

Zaměřování se na interní zdroje

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že pouze 3% zaměstnanců bylo povýšeno v rámci společnosti na vyšší pracovní pozici. V teoretické části této bakalářské práce je uvedeno, že Koubek (2007) i Armstrong (2007) tvrdí, že nejprve by se společnost při získávání zaměstnanců měla zaměřit dovnitř organizace – na své vlastní zaměstnance ve společnosti. Konkrétně ve společnosti Pouba, a.s. je možné povyšovat na pozice provozní restaurace, provozní hotelu, hlavní číšník, hlavní kuchař, hlavní pokojská a vedoucí recepce. Kritéria, která by pro tyto povyšování mohla být brána v úvahu, jsou, zda zaměstnanec dokáže vést lidi, zda je vůdčí typ, zda je spolehlivý, zda je ochotný pracovat i přesčas, zda dokáže snášet větší tlak a zda dokáže udržovat pozitivní náladu.

Benefity

Společnost by měla nabízet pro zaměstnance více benefitů, jelikož se uchazeči zajímají o pracovní pozice v této společnosti převážně z důvodu nezaměstnanosti nebo z důvodu potřeby zaměstnání. Žádný zaměstnanec v dotazníkovém šetření neuvedl, že by na nabídku zaměstnání reagoval z důvodu nepeněžního ohodnocení. Zvýšením benefitů by mohla být tato práce pro uchazeče zajímavější. Takovýmito benefity by mohly být např.:

- příspěvek na volnočasové aktivity – 1500Kč/rok
- příspěvek na dopravu do a z zaměstnání – 2000Kč/rok
- příspěvek na životní pojištění 2000Kč/rok
- třináctý plat
- týden dovolené navíc

Propočet:

Příspěvek na volnočasové aktivity: 30 zaměstnanců * 1500Kč/rok = 45 000Kč/rok

Příspěvek na dopravu do a z zaměstnání: 30 zaměstnanců * 2000Kč/rok = 60 000Kč/rok

Příspěvek na životní pojištění 2000Kč/rok: 30 zaměstnanců * 2000Kč/rok = 60 000Kč/rok

Jelikož zaměstnanci pocházejí z rozdílných věkových skupin, z rozdílných zájmových skupin a každý má jiné pořadí priorit svých životních potřeb, společnost by mohla zavést cafeteria systém, systém volitelných zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance, ve kterém by zaměstnanci sbírali body za dobrou práci a za odpracovanou dobu ve společnosti, které by následně mohli utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Společnost by si předem stanovila výčet odměn i jejich cenu. Odměny by měly nabízet dostatečnou možnost volby pro každého. V takovýchto odměnách by neměly chybět různé zážitky, věcné odměny, potřeby pro domácnost, hračky pro děti, odměny spojené s péčí o zdraví nebo rozvojem zaměstnanců.

Odměna za poskytnutí doporučení pracovníka

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že žádný ze zaměstnanců, který společnosti poskytnul doporučení pracovníka, který následně ve společnosti začal pracovat, za to nikdy nebyl odměněn. Společnost za tato doporučení velmi ušetří a je zde také předpoklad, že pracovník nedoporučí nevhodného pracovníka, protože by tím poškodil sám sebe. Společnost by měla odměňovat své zaměstnance za doporučení vhodného člověka, jelikož to zaměstnance bude motivovat a budou pro společnost hledat vhodné uchazeče. Dokonce, dle teoretické části bakalářské práce, existuje u doporučení větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u formálnějších metod. Takovouto odměnou by mohlo být např. finanční odměna, a to 1000,- Kč v případě, že by zaměstnanec doporučil pracovníka, který by se během zkušební doby osvědčil.

Diskriminační otázky při pohovoru

37% zaměstnanců při dotazníkovém šetření uvedlo, že jim při přijímacím pohovoru byly pokládány diskriminační otázky. Podle zákoníku práce se zaměstnavatel může při přijímacím pohovoru ptát uchazeče pouze na to, co bezprostředně souvisí s uzavřením pracovním smlouvy, vzděláním a samotnou prací. Vedoucí pohovoru společnosti Pouba, a.s. by měl tyto otázky při pohovoru vynechávat. Jelikož v dotazníkovém šetření nebylo uvedeno, jaké diskriminační otázky jsou při pohovoru kladeny, byla realizována doplňující konzultace s provozní hotelu, která tyto pohovory vede a bylo zjištěno, že takovýmito diskriminačními otázkami, které jsou při pohovoru kladeny, jsou otázky, zda je uchazeč kuřák a otázky ohledně počtu dětí.

Polostrukturovaný pohovor

Společnost při přijímacích pohovorech realizuje nestrukturovaný pohovor, který se vyznačuje improvizací bez přípravy, kdy obsah, postup i časový rámec jsou vytvářeny až v průběhu pohovoru a cíle pohovoru bývají naplánované buď jen rámcově, nebo vůbec. Tenhle typ rozhovoru negarantuje porovnatelnost uchazečů a řízení rozhovoru k jeho cíli. Tazatel může obdržet relevantní informace o tazateli, a zde vidím také částečně důvod pokládání diskriminačních otázek při pohovoru, které zaměstnanci uváděli v dotazníkovém šetření. Místo tohoto pohovoru doporučuji společnosti, aby provozní hotelu při výběru zaměstnanců realizovala polostrukturovaný pohovor, v jehož rámci by si dopředu připravila soubor otázek, které by v průběhu rozhovoru uchazečům pokládala a rozšiřovala je podle potřeby. Není důležité, aby bylo striktně určeno pořadí otázek, ale aby byly všechny položeny. Takovýmito připravenými otázkami by mohly být otázky jako např:

- Proč bychom měli přijmout zrovna Vás?
- Co můžete nabídnout naší společnosti?
- V čem vidíte Vaše přednosti?
- Jaké jste měl/a odpovědnosti při výkonu Vaší bývalé práce?

Utřídění zaměstnanců v předvýběru na velmi vhodní, vhodné a nevhodní

Společnost Pouba, a.s. při předvýběru utřídí uchazeče do dvou skupin – vhodné a nevhodní. V teoretické části této bakalářské práce je uvedeno, že Koubek (2015) v tomto procesu předvýběru by se všichni uchazeči na základě porovnání jejich způsobilosti s kritérii specifikace dané práce měli začlenit do tří skupin – velmi vhodné, vhodné a nevhodní. Společnost by měla také rozlišovat skupinu velmi vhodných uchazečů, které by přizývala k pohovoru jako doposud, ale také skupinu vhodných uchazečů, kteří by byli pozváni k pohovoru v případě potřeby, např. když ve skupině velmi vhodných uchazečů je nedostatečný počet nebo se jim také může napsat tzv. rezervační dopis s omluvou, že tentokrát je není možné přijmout, ale příště, že je organizace s nabídkou o práci osloví sama, případně s požádáním o vyjádření, zda by měli o práci v budoucnu zájem.

Využívání internetových portálů

Mimo umístování inzerátů na facebooku by společnost mohla umísťovat své nabídky zaměstnání také na internetových portálech, jako je např. www.jobs.cz nebo www.prace.cz.

Zahájení pohovoru

Clegg (2005) při zahájení pohovoru doporučuje, aby tazatel uchazeči iniciativně nabídnul sklenici vody, čaje nebo kávy. Aby se uchazeči na pohovoru cítili dobře, provozní hotelu by mohla zahájit pohovor těmito otázkami:

- Jakou jste měl/a cestu?
- Mohu Vám nabídnout sklenici vody, čaj nebo kávu?

10 Závěr

Cílem této práce bylo zanalyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti Pouba, a. s. a případně při zjištění problémů navrhnout doporučení k řešení těchto problémů.

Teoretická část této práce byla zaměřena na shrnutí procesu získávání a výběru zaměstnanců na základě prostudování odborné literatury. Ze získaných poznatků v této teoretické části bylo následně vycházeno v praktické části.

Praktická část, zahrnující proces získávání výběru zaměstnanců ve společnosti Pouba, a.s., byla vytvořena na základě dotazníků, interních dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů s ředitelem hotelu a s provozní hotelu. Při dotazníkovém šetření byl sestaven dotazník se 16-ti otázkami, který byl vyplněn zaměstnanci společnosti Pouba, a.s.

V poslední části této bakalářské práce jsou shrnuty návrhy a doporučení pro společnost Pouba, a.s., které vznikly na základě porovnání praktické a teoretické části. Jedná se o zaměřování se na vnitřní zdroje pracovních sil, zaměření se na benefity, odměňování zaměstnanců za to, že poskytnou společnosti doporučení na pracovníka, který se následně osvědčil, eliminaci diskriminačních otázek při pohovoru, zahájení provozní hotelu pohovoru otázkou, zda si uchazeč dá vodu, čaj nebo kávu, dále vedení polostrukturovaného nebo strukturovaného pohovoru místo nestrukturovaného pohovoru při výběru zaměstnanců, umísťování nabídek práce na internetové portály a utřídování uchazečů v předvýběru do tří skupin, místo dvou skupin, a to – velmi vhodní, vhodní, nevhodní.

11 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
3. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
4. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
5. CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. Přeložil Emil HORKÝ. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0616-0.
6. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
7. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
10. CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-692-

11. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Personalwirtschaft*. Berlin: Cornelsen, 2011. ISBN 9783589238927.
12. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
13. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
15. KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
16. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Nakladatelství a vydavatelství Computer media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
17. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
18. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Mojmír KOŠ. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
19. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.
20. TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Přeložil Jiří ZBOŘIL. Praha: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.
21. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

22. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.
23. WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Elektronické dokumenty

24. Jak funguje zprostředkování práce přes personální agenturu. *Grafton* [online]. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/pro-uchazece/karierni-zona/rady-a-tipy/jak-funguje-zprostredkovani-prace-pres-personalni-agenturu>

12 Seznam zkratek

atd. – a tak dále

např. – například

tzn. – to znamená

a.s. – akciová společnost

Seznam grafů

Graf 7.1 Zaměstnanci podle pohlaví	36
Graf 7.2 Věková struktura zaměstnanců	37
Graf 7.3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců.....	38
Graf 10.1 Otázka č.1	45
Graf 10.2 Otázka č.2	46
Graf 10.3 Otázka č.3	46
Graf 10.4 Otázka č.4	47
Graf 10.5 Otázka č.5	47
Graf 10.6 Otázka č.6	48
Graf 10.7 Otázka č.7	48
Graf 10.8 Otázka č.8	49
Graf 10.9 Otázka č.9	49
Graf 10.10 Otázka č.10	50
Graf 10.11 Otázka č.11	51
Graf 10.12 Otázka č. 12	51
Graf 10.13 Otázka č.13	52
Graf 10.14 Otázka č.14	52
Graf 10.15 Otázka č.15	53
Graf 10.16 Otázka č. 16	53

Seznam obrázků

Obrázek 3.1 Proces zabezpečování pracovníků	7
Obrázek 7.1 Logo společnosti Pouba, a.s.....	32
Obrázek 7.2 Hotel Koruna.....	32
Obrázek 7.3 Organizační struktura společnosti Pouba, a.s.	35

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4.5.2014

.....
Sabina Kulhánková

Seznam příloh

Příloha č. 1 – dotazník

Příloha č. 2 – seznam otázek použitých při polostrukturovaném pohovoru s ředitelem a provozní hotelu

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Sabina Kulhánková a studuji Ekonomickou fakultu na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě na Ekonomické fakultě. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Výběr a získávání zaměstnanců ve společnosti Pouba, a. s. a tímto si Vás dovoluji poprosit o vyplnění toho anonymního dotazníku, který napomůže jak mi k vypracování této práce, tak společnosti ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Předem děkuji za Vaši ochotu.

**Sabina Kulhánková
studentka VŠB-TU**

Pokyny pro vyplnění: Buď zakroužkujte odpověď, pro kterou se rozhodnete, nebo v případě, že Vám žádná odpověď nevyhovuje, místo zakroužkování napište jinou Vámi zvolenou odpověď.

1. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

- a) prostřednictvím úřadu práce
- b) z inzerátu na facebooku
- c) kontaktoval/a jsem společnost sam/a
- d) na základě vývěsky
- e) doporučení známého
- f) byl/a jsem společností osloven/a
- g) jiné:

2. Proč jste reagoval/a na nabídku práce zrovna této společnosti?

- a) nezaměstnanost
- b) zajímavá pracovní pozice
- c) brigáda při studiu
- d) potřeba změnit zaměstnavatele

- e) zajímavé peněžní hodnocení
- f) zajímavé nepeněžní ohodnocení
- g) jiné:

3. Jak byla, dle Vašeho názoru, popsána pracovní pozice?

- a) pracovní pozice pro mě byla dostatečně popsána
- b) chyběly mi některé informace, uveďte které:.....

4. Jak byly, dle Vašeho názoru, popsány požadavky pro přijetí?

- a) dostatečně
- b) chyběly mi některé informace, uveďte které:.....

5. Práce, kterou vykonáváte, odpovídá Vaším původním představám, které vznikly na základě informací, které Vám byly před přijetím sděleny?

- a) ano, odpovídá
- b) ne, neodpovídá
- c) jiné:.....

6. Jakým způsobem probíhalo přijímací řízení?

- a) byl/a jsem přijata/a bez přijímacího řízení, pouze na základě životopisu
- b) absolvováním pohovoru
- c) absolvováním odborných nebo jiných testů

- d) absolvováním odborných nebo jiných testů i absolvováním pohovoru
- d) přecházení na jinou pracovní pozici v rámci podniku bez přijímacího řízení

Otázky č. 7-11 prosím vyplňte, pouze pokud jste při přijímacím řízení absolvoval/a pohovor.

7. Získal/a jste na pohovoru dostatečné množství informací o pracovní pozici a pracovních podmínkách?

- a) ano
- b) některé informace mi chyběly, uveďte které:.....
- c) ne

8. Jak byste posoudil/a Váš prostor na své dotazy během pohovoru?

- a) měl/a jsem dostatečný prostor na své dotazy
- b) chybělo mi více prostoru na mé dotazy

9. Jak byste posoudil/a způsob jednání s Vámi při pohovoru?

- a) byl/a jsem spokojena
- b) nebyl/a jsem spokojena, uveďte důvod:.....
- c) jiné:

10. Zakroužkujte, zda Vám při pohovoru byly pokládány osobní otázky.

Diskriminační otázky (např. ohledně náboženství, rodinného stavu, rasy, původu, sexuální orientace, příslušnosti k politickým stranám) ano ne

11. Zakroužkováním 1-5 (1 = nejvíce, 5 = nejméně) ohodnoťte celkovou atmosféru pohovoru při přijímacím řízení (1 = nejvíce, 5 = nejméně)

	1	2	3	4	5
Přátelská	18	5	1		
Stresující		2		2	20
Neosobní		4		4	16
Profesionální					
příjemná					

12. Pokud jste někdy této společnosti poskytnul/a doporučení pracovníka, který v ní následně začal pracovat, byl/a jste za to nějak odměněn/a?

- a) ne
- b) ano, uveďte jak:.....
- c) nikdy jsem firmě doporučení neposkytnul/a

13. Pokud byste měl/a možnost se znovu ucházet o pracovní místo a věděl/a byste, do čeho jdete, ucházel/a byste se znovu? Pokud ne, uveďte proč.

- a) ano ucházel/a bych se o toto místo znovu
- b) ne, uveďte proč:.....

14. Kdyby jste měl/a možnost, doporučil/a byste práci ve společnosti ostatním?

- a) ano
- b) ne, uveďte proč:.....

Plánujete ve firmě zůstat?

- a) ano, alespoň půl roku
- b) ano, alespoň 1 rok

- c) ano, alespoň 2 roky
- d) ano, alespoň 3 roky
- e) ano, jiné:.....
- f) ne
- g) nevím

15. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) méně než půl roku
- b) méně než 1 rok
- c) méně než 2 roky
- d) méně než 3 roky
- e) více než 3 roky

Příloha č. 2 – Seznam otázek použitých při polostrukturovaném pohovoru s ředitelem a provozní hotelu

1. Jaký je postup při získávání zaměstnanců?
2. Jaký je postup při výběru zaměstnanců?
3. Kdo sestavuje specifikaci pracovního místa?
4. Co je v této specifikaci uvedeno?
5. Z jakých zdrojů společnost získává pracovníky?
6. Kdo se stará o procesu získávání a výběr pracovníků?
7. Jaký požadavek na vzdělání je u jednotlivých funkcí?
8. Jakými metodami společnost získává zaměstnance?
9. Informuje společnost i odmítnuté uchazeče?
10. Nabízejí se uchazeči také společnosti sami? Pokud ano, reaguje na to společnost?
11. Jakým způsobem společnost realizuje předvýběr?
12. Jak jsou uchazeči pozváni k pohovoru?
13. Jaké dokumenty k pohovoru jsou po uchazečích vyžadovány?
14. Jakými metodami společnost vybírá zaměstnance?
15. Kdo vede výběrový pohovor, kolik má kol?
16. Jak je pohovor zahájen?
17. Jak je pohovor ukončen?